بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
الدراسات العليا

نموذج رقم (٨)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية
بعد إجراء التعديلات المطلوبة

الاسم (رباعي) : أحمد بن حسن بن عبدالغني العوفي   القسم : إدارة تربوية وتخطيط
الدرجة العلمية : ماجستير   التخصص : إدارة تربوية وتخطيط

عنوان الأطروحة : **التوازن بين المهام الإدارية والفنية لدى مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف كما يدركه المعلمون**

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ ٢٥ / ١١ / ١٤٢٣ هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحينئذ تم عمل اللازم . فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة بصيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه . والله الموفق ،،،

المشرف	مناقش داخلي	مناقش خارجي
د . زهير بن أحمد الكاظمي	د / حمزة بن عبدالله عقيل	د / محمد بن معيض الوذيناني

يعتمد
رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط
د . جويبر بن ماطر الثبيتي



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط



التوازن بين المهام الإدارية والفنية لدى مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف كما يدركه المعلمون

إعداد الطالب
أحمد بن حسن بن عبدالغني العوفي

إشراف الدكتور
زهير بن أحمد بن علي الكاظمي

بحث مقدم إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى
متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط
١٤٢٣هـ ٢٠٠٣م

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

{ يرفع الله الذين ءامنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات ...... }

سورة المجادلة (١١)

ملخص الرسالة

عنوان الدراسة :-

التوازن بين المهام الإدارية والفنية لدى مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف كما يدركه المعلمون

أهداف الدراسة :-

١ – التعرف على مدى تحقيق مدير المدرسة للتوازن المطلوب بين مهامه الإدارية الفنية.

٢- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدي الدراسة باختلاف المؤهل العلمي وعدد فصول المدرسة.

مجتمع الدراسة :- معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف.

الأساليب الإحصائية:-

تحليل التكرارات والنسب المئوية و تحليل التباين أحادي الاتجاه(AnovA) واختبار التحليل البعدي [Post Hoc Tests] واختبار LSD (أقل فرق دال).

أداة الدراسة:-

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لدراسته

أظهرت الدراسة عدد من النتائج أهمها :-

١ - يولي مديرو المدارس الثانوية اهتماماً كبيرًا بالجانب الإداري في عملهم

٢ – يولي مديرو المدارس الثانوية الجانب الفني في أعمالهم اهتماماً أعلى من المتوسط

٣ – لا يحقق مديرو المدارس الثانوية بمدينة الطائف التوازن المطلوب في أدائهم لمهامهم الإدارية والفنية .

٤– يتميز مديرو المدارس الثانوية بأداء المهام التالية بصورة عالية جدا :

أ- متابعة حضور المعلمين وغيابهم ب- الإشراف على تنظيم أعمال الاختبارات .

٥ – يولي مديرو المدارس الثانوية المهام التالية قدرا أقل أهمية مقارنة بمهام أخرى:

أ- المشاركة بأنفسهم في تطوير المناهج الدراسية .

ب- الاجتماع بالطلاب ومناقشة مشكلاتهم الدراسية .

أهم التوصيات :-

١ – توزيع متابعة المعلمين بين المدير ووكلائه بما يتناسب مع تخصص كل منهم ، ليكون التوجيه مبنياً على خلفية علمية حول المادة ٠

٢ – تنسيق عمل مدير المدرسة داخل المدرسة بما يحقق التوازن بين المهام الإدارية والفنية خلال اليوم الدراسي ، بحيث لا يطغى جانب على الآخر ٠

٣ – تأهيل مدير المدرسة علمياً قبل تعيينه مديراً ، بحيث لا يرشح لإدارة المدرسة إلا من سبق له الحصول على دورة مديري المدارس ، ويقتصر الترشيح لدورة مديري المدارس على الوكيل ٠

٤ - تعيين موظف إداري في كل مدرسة مهما كان حجمها لتولي المهام الكتابية (الروتينية) لإتاحة الفرصة للهيئة الإدارية لمتابعة الأعمال الفنية بفاعلية أكبر ٠

الطالب	المشرف	عميد كلية التربية
أحمد بن حسن العوفي	د. زهير بن أحمد الكاظمي	أ.د محمود محمد كسناوي

إهداء

إلـى والـدي الكريميـن اللذيـن كـان لدعائهمـا الفضـل بعـد الله فـي تمكينـي مـن مواصلة الدراسة والبحث العلمي ، أطال الله عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية .

إلى زوجتي وأولادي الذين ضحوا بوقتهم في سبيل مواصلة دراستي .

إلى إخواني وأخواتي الذين تعهدوني بالتشجيع والمؤازرة .

إلى زملائي وأصدقائي الذين لم يبخلوا علي بالنصح والدعم .

إلى كل من يعمل في حقل التربية والتعليم .

إلى كل طالب علم .

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع سائلاً الله العلي القدير أن يجعله خالصاً لوجهه .

أحـــمـــد

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على رسوله الأعز الأكرم، والشكر له على نعمة الإتمام فمنه الإحسان والتمام ومني الخطأ ومن الشيطان، وأسأله المزيد من فضله حيث قال في محكم التنزيل: { لئن شكرتم لأزيدنكم }، وأمتثل لقول رسوله صلى الله عليه وسلم: ((من لا يشكر الناس لا يشكر الله))، فأقول:

شكراً لوالدي العزيزين وأفراد عائلتي الكرام على دعائهم الصادق وتشجيعهم الدائم.

شكراً لجامعة أم القرى على قبولنا ولكلية التربية بجميع أقسامها على تعليمنا ولمركز البحث العلمي على مساعدتنا.

شكراً لوزارة المعارف على إعطائنا الموافقة ولإدارة التعليم في محافظة الطائف على السماح لنا بتطبيق هذه الدراسة ولمديري ووكلاء ومعلمي المدارس على تجاوبهم معنا.

شكراً لقسم الإدارة التربوية والتخطيط ممثلاً في رئيسه سعادة الدكتور: جويبر بن ماطر الثبيتي، وأعضاء هيئة التدريس على ما لقيناه من حسن تعامل وصدق توجيه وحرص على تقديم المفيد.

شكراً للأساتذة الأفاضل الذين ساهموا فيه مناقشة خطة هذه الدراسة أو تحكيم أداتها.

شكراً لسعادة الدكتور: زهير بن أحمد الكاظمي، المشرف على هذه الرسالة فلقد كان نعم المشرف والموجه، يقرأ ويراجع كل ما أنجز دون كلل أو ملل، لم يبخل بوقت أو بجهد، يحلم عند الخطأ ويشكر عند الصواب فله مني خالص الدعاء.

شكراً للأستاذين الفاضلين سعادة الدكتورمحمد بن معيض الوذيناني ، وسعادة الدكتور: حمزة عقيل ، على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة رغم مشاغلهما العلمية العملية.

شكراً لسعادة الدكتور زايد الحارثي على ما قدم من توجيهات في التحليل الإحصائي .

فجزى الله الجميع عني خير الجزاء، وبحمد الله بدأنا وبه الختام ،والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء.

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

(ط)

قائمة الملاحق

الفصل الأول

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

تعتبر المؤسسات التربوية من أساسيات حياة الأمم وهي تلعب دوراً هاماً في تقدم الشعوب ورقيها، ونظراً لما للدور الذي تقوم به هذه المؤسسات من أهمية في المجتمع ينبغي أن نرسم لها المسار العلمي الصحيح الذي تدار به أو الطريقة الصحيحة التي تتبع في تسيير أمورها.

لذلك اهتم الكثير من الباحثين بوضع الأسس والطرائق الصحيحة لمساعدة مديري المدارس في تسيير أمورها بشكل صحيح لكي تحقق هذه المدارس الأهداف المناطة بها.

كما يؤدي جهاز الإدارة المدرسية دوراً مهماً في نجاح العملية التعليمية، فعن طريقه يتم تنفيذ ومتابعة الخطط والبرامج والاستراتيجيات التربوية.

ومن المعروف أن مدير المدرسة يقوم أثناء أدائه لعمله بأداء نوعين من المهام في وقت واحد وهما المهام الإدارية والمهام الفنية ، فمعرفة مدير المدرسة لهذين النوعين من المهام وكيفية القيام بهما في المدرسة يمكن أن يساعد في نجاح المدير في أداء دوره الإداري وبالتالي ينعكس إيجاباً على تحقيق المدرسة لأهدافها.

وقد أكدت دراسة العبيدي والمنيع(١٩٨٢ م) على أن مديري المدارس يولون اهتماما كبيرا بالأعمال الكتابية على حساب الجوانب الإشرافية والتوجيه والإرشاد اعتقادا منهم بأن نتائج الأعمال الفنية غير ملحوظة وأن الناحية الإدارية هي الناحية الملموسة.

كما أكدت دراسة أميرة الغامدي (١٤١١ هـ)أن أهم مجالات الأنشطة التي تؤديها مديرات المدارس الثانوية بالفعل تتعلق بممارستهن تجاه التنظيم الإداري والمالي والتنشئة الدينية وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والإشراف علي المباني

المدرسية في حين أن ممارستهن تجاه الهيئة التعليمية والإدارية والطالبات وإحداث التجديد والتطوير التربوي وتنمية العلاقات الإنسانية هي مرتبة أدنى من الأهمية.

كما لاحظ الباحث من خلال احتكاكه بالإدارة المدرسية أثناء عمله بمهنة التدريس أن هناك قصورا في فهم بعض المديرين لطبيعة المهام المناطة بهم وتركيز بعضهم على جانب وإهماله للآخر، كما لاحظ أن البعض منهم يعتمد في إدارته للمدرسة على الخبرة فقط معتقدا أنها تساعد على النجاح في العمل بغض النظر عن الاعتماد على الأساليب العلمية المبنية على أسس سليمة.

ومن هنا أحس الباحث بأهمية دراسة مثل هذا الموضوع في توضيح المهام الإدارية والفنية في عمل مدير المدرسة، ودراسة مدى تحقيق مدير المدرسة للتوازن المطلوب بين المهام الإدارية والمهام الفنية في عمله.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يتوقف تحقيق الأهداف التربوية في الحقل التربوي على نجاح الإدارة المدرسية في التعامل مع تلك الأهداف وعلى طريقة استخدام الوسائل المناسبة لتحقيقها وعدم المبالغة في إعطاء بعض الأهداف أهمية كبرى على حساب أهداف أخرى مما يؤدي إلى قصور في تحقيق تلك الأهداف.

ومما لا شك فيه أن للجانب الإداري في عمل مدير المدرسة أهمية كبيرة ويتمثل هذا الجانب في تنظيم السجلات المدرسية ومتابعة حضور وغياب التلاميذ والمعلمين والاتصال مع إدارة التعليم.

كما أن الجانب الفني لا يقل أهمية عن الجانب الإداري ويتمثل ذلك في الاهتمام برفع مستوى التلاميذ والمعلمين والاهتمام بالمناهج الدراسية.

والتركيز على أحد الجانبين دون الآخر قد لا يخدم العملية التربوية ولا يحقق أهدافها. وتقوم هذه الدراسة على توضيح واقع التوازن بين المهام الإدارية والفنية في عمل مدير المدرسة.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى يحقق مدير المدرسة التوازن المطلوب بين المهام الإدارية والفنية في العمل المدرسي ؟.

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١: إلى أي مدى يؤدي مدير المدرسة مهامه الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟.

٢: إلى أي مدى يؤدي مدير المدرسة مهامه الفنية من وجهة نظر المعلمين؟.

٣: هل يحقق مدير المدرسة التوازن المطلوب بين مهامه الإدارية والفنية في عمله من وجهة نظر المعلمين؟ .

٤: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف المؤهل العلمي للعينة مع بعدي الدراسة(البعد الإداري والبعد الفني)؟.

٥: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف تعدد فصول المدرسة للعينة مع بعدي الدراسة(البعد الإداري والبعد الفني)؟.

أهداف الدراسة:

١ – التعرف على واقع التوازن المطلوب بين المهام الإدارية الفنية في عمل مدير المدرسة.

٢- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدي الدراسة باختلاف المؤهل العلمي وعدد فصول المدرسة.

٣ - الخروج بنتائج تمكن الباحث من تقديم التوصيات والمقترحات التي تمكن الإدارة المدرسية من القيام بمهامها بصورة جيدة.

أهمية الدراسة:

يصنف كثير من الباحثين مهام مدير المدرسة إلى نوعين:

أ - مهام إدارية: وتختص بالجوانب الإدارية البحتة كالاهتمام بالسجلات المدرسية وحضور وغياب المعلمين والتلاميذ والاتصال بالمسؤولين.

ب - مهام فنية: وتختص بالإشراف الفني على المدرسين وتقويمهم وتقويم وتطوير المناهج وإرشاد الطلاب وتوجيههم.

ويختلف مديرو المدارس في مدى معرفتهم لمهامهم ومدى إحساسهم بأهميتها بالتالي تطبيقها.

ومن هذا المنطلق استشعر الباحث أهمية دراسة مثل هذا الموضوع.

ويمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

١ – قد تساهم هذه الدراسة في مساعدة الجهاز الإداري للمدرسة على إدراك مسئولياته ومهامه المتعددة ومدى قيامه بها.

٢ – توضح هذه الدراسة واقع ممارسات الإدارة المدرسية لمهامها ومسئولياتها من خلال الدراسة الميدانية.

٣ – يأمل الباحث أن تساعد هذا الدراسة مديري المدارس في نهج أسلوب يحقق التوازن بين المهام الإدارية والفنية في عملهم .

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

التعرف على المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة ومدى تحقيق مدير المدرسة للتوازن بين المهام الإدارية والفنية وأهمية ذلك.

الحدود المكانية:

المدارس الثانوية داخل محافظة الطائف.

الحدود الزمانية :

العام الدراسي ١٤٢٢ - ١٤٢٣هـ .

مصطلحات الدراسة:

يمكن تعريف مصطلحات الدراسة تعريفا إجرائيا كالتالي:

مدير المدرسة: الشخص المكلف من قبل إدارة التعليم بإدارة شؤون المدرسة وتسيير أمورها.

المهام: الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة أثناء قيامه بواجبه،والتي هو مطالب بها بحكم الوظيفة التي يشغلها.

المهام الإدارية : هي المهام الكتابية الروتينية التي يقوم يها مدير المدرسة .

المهام الفنية : هي المهام الإبداعية التي تبرز فيها قدرة مدير المدرسة على الإبداع والتطوير في المناهج الدراسية والمستوى الفني للطلاب والمعلمين .

التوازن بين المهام الإدارية والفنية: ليس المقصود بالتوازن هنا أن يقسم المدير وقته بالتساوي بين الجانبين الإداري والفني وإنما المقصود بالتوازن هو أن يؤدي المدير عمله في الجانبين الإداري والفني بطريقة لا تهمل أحد الجانبين وتركز على الآخر بل تؤدي الجانبين في وقت واحد .

الفصل الثاني

أولاً: الإطار النظري

الإدارة المدرسية – تعريفها – أهميتها - أهدافها.

أولا: تعريف الإدارة المدرسية

أورد الكثير من الباحثين عدة تعريفات للإدارة المدرسية نذكر منها ما يلي:

يعرف الشيباني (١٩٨٥ م)الإدارة المدرسية بأنها(مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف، من أجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي، لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها) ص٢٤٩.

أما مرسي وسمعان(١٩٧٥ م) فقد أوردا لها التعريف التالي:-

(هي كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، وهي ليست غاية فيه حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية) ص ١١٦.

وعرفها عرفات (١٩٧٧ م) بأنها(الكيفية التي تدار بها المدارس حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ولمجتمعهم) ص ١١٦.

وعرفها مصطفى(١٩٨٢ م) بأنها (مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه والمدرسين الأوائل والمدرسين والموجهين الإداريين) ص٧١.

ويرى حريري (١٤٢٠ هـ) أن كثرة التعريفات الواردة للإدارة المدرسية والاختلاف بينها إنما هو من باب الاختلاف اللفظي فقط بينما المضمون يكاد يكون متقاربا إلى حد كبير. ص ٣٧.

ثانيا: أهمية الإدارة المدرسية:-

ممالا شك فيه أن كل تجمع إنساني يحتاج إلى من ينظم جهوده ويوجهها ويرسم له الخطط ويتابع تنفيذها وينسق وينظم أنشطته حتى تتكلل جهوده بالنجاح وتبتعد عن العشوائية في العمل التي تضيع الجهود وتحد من فاعلية العمل.

والمدرسة كمؤسسة تربوية أو جدها المجتمع لتؤدي وظيفة مهمة وتربي النشء تربية سليمة، لذلك فهي بحاجة إلى من ينظم أنشطتها المختلفة ويوفق بين هذه الأنشطة والأهداف التي وجدت من اجلها المدرسة وهنا ظهرت الحاجة إلى الإدارة المدرسية لتسيير المدرسة بطريقة علمية توظف جهود العاملين في المدرسة نحو تحقيق أهدافها.

ولأهمية الإدارة المدرسية أصبحت علماً قائماً بذاته تؤلف فيه الكتب وتجرى فيه الدراسات للوصول إلى أفضل السبل لإدارة المدرسة، فأهمية المدرسة كمؤسسة تربوية بالنسبة للمجتمع أعطى أهمية للإدارة المدرسية نفسها لأنها هي المحرك الرئيس للمدرسة.

فمتى كانت الإدارة المدرسية ناجحة وقائمة على أسس علمية أدى ذلك إلى نجاح المدرسة في تأدية رسالتها في المجتمع.

فمن هنا تظهر أهمية الإدارة المدرسية ليس فقط للمدرسة كمؤسسة تربوية بل للمجتمع ككل، فهي تسهم في بنائه ورقية وتقدمه.

٢٩٢٢

ثالثا: أهداف الإدارة المدرسية

يرى الكثير من المهتمين بالإدارة المدرسية أن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية إنعكس على أهدافها، فلم يعد هدف الإدارة المدرسية هو المحافظة على النظام في المدرسة فقط بل أصبح هدف الإدارة المدرسية هو الطالب وكيفية بناء شخصيته بناء سليما من جميع النواحي العلمية العقلية والجسدية والروحية.

ويعد الفائز (١٤١٣هـ) بعض الأهداف التي تتعلق بالإدارة المدرسية منها:

(١ – بناء شخصية الطالب بناء متكاملا من جميع النواحي.

٢ – تطبيق اللوائح والتنظيمات الصادرة من الجهات المسؤولة عن التعليم بطريقة سليمة تحقق الأهداف المرسومة.

٣ – ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع.

٤ – تهيئة الجو المناسب في المدرسة للتلاميذ والعاملين لتحسين أدئهم .

٥ – تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة.) . ص٥٧ .

ويمكن تنسيق الأعمال الفنية والإدارية داخل المدرسة عن طريق تقسيم هذه الأعمال بين مدير المدرسة والهيئة الإدارية داخل المدرسة بشكل يلغي الازدواجية في العمل وينظم أداء هذه الأعمال بصورة جيدة .

طبيعة عمل مدير المدرسة

الصفات التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة

تعتبر وظيفة مدير المدرسة وظيفة حساسة وهامة لذلك لا يمكن أن تسند هذه الوظيفة لأي شخص ، بل على العكس ينبغي أن تسند هذه الوظيفة إلى الشخص الذي يتمتع بصفات تؤهله للقيام بأعبائها والقدرة على أدائها على الوجه المطلوب.

وقد قسم هذه الصفات أحمد (١٤١٨ هـ) إلى قسمين صفات مهنية وصفات شخصية. ص ٦٤

- أما أبو فروة (١٩٩٧ م) فيقسمها إلى صفات إدارية وصفات مهنية وصفات قيادية. ص ٥٢ .

ويمكن تلخيص بعض هذه الصفات في النقاط التالية:-

١ – الإيمان بالله والتمسك بسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم والإخلاص في العمل.

٢ – الذكاء والثقافة الواسعة والقدرة على التصرف في المواقف المختلفة.

٣ – الإلمام بأسس الإدارة المدرسية.

٤ – الخبرة العملية في مجال التدريس أو الإشراف الفني.

٥ – الاتزان الشخصي والقدرة على جذب الآخرين.

٦ – التعرف على البيئة المحلية والمجتمع الخارجي للمدرسة.

ويلاحظ أن الصفات السابقة بعضها فطري والبعض الآخر مكتسب، وقد يكون من المستحيل توفر جميع هذه الصفات الفطرية والمكتسبة في المدير، غير أنه ينبغي توفر أكبر عدد ممكن من هذه الصفات فيمن يتم اختياره لإدارة المدرسة، فكلما كان المدير متصف بأكبر قد ممكن من الصفات كان أقرب للنجاح في عمله.

كما أن الدورات التنشيطية التي تقيمها الجامعات والمعاهد المتخصصة يمكن أن تساعد في إكساب المديرين بعض الصفات(المكتسبة)التي لا تتوفر لديهم.

مهام ومسؤوليات مدير المدرسة

حظيت الإدارة المدرسية بقدر كبير من الاهتمام والعناية لم لها من أهمية ودور بارز في نجاح العملية التعليمية ونجاح المدرسة بصفة عامة في أداء رسالتها.

ومن الجوانب الهامة في الإدارة المدرسية جانب المهام والمسؤوليات المناطة بمدير المدرسة ، وحاز هذا الجانب على اهتمام كثير من الباحثين والدارسين ووضعوا له عدة تقسيمات نذكر منها:

التقسيم الذي أورده فهمي ومحمود(١٤١٤ هـ) حيث قسما مهام مدير المدرسة إلى:

أ - مهام متصلة بالعمل الإداري.

ب – مهام متصلة بقيادة العمل التعليمي. ص ص ٨١-٨٢.

ويرى الفقي(١٩٩٤ م) أنها تقسم إلى:

أ - جانب إداري.

ب – جانب فني. ص ص ٢٢٠ – ٢٢٣.

أما أبو فروة (١٩٩٧ م) والفائز فيقسمان مسؤوليات ووظائف مدير المدرسة إلى:

ب- مسؤوليات فنية.

ب- مسؤوليات إدارية.

ج – مسؤوليات اجتماعية وإنسانية.

كما وردت مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام الصادرة من وزارة المعارف(١٤٢٠ هـ) نذكر منها ما يلي :

يعتبر مدير المدرسة هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكا، ويدخل فيه مسؤولياته ما يلي:

(- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها وفقا لما جاء في سياسة التعليم في المملكة.

- تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة.

- اتخاذ الرتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة، وتنظيم الجداول، وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرسة وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.) ص ص ١٧ - ٢٢

- كما خصصت القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام بعض المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة تجاه الإشراف على مرافق المدرسة مثل :

(- متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام مثل: (المصلى، المعامل والمختبرات، مركز مصادر التعلم، المقصف المدرسي وقاعات النشاط، الأفنية والملاعب، وأجهزة التكييف وتبريد المياه وغيرها).

- تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن منظرها، وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وما أعمال صيانته والمبادرة في إبلاغ إدارة التعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشى من خطورتها.) ص ص ١٧ - ٢٢

كما خصصت القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام بعض المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة تجاه المعلمين مثل :

(- الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول والإطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركتهم.

- تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقا للتعليمات المنظمة لذلك مع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيدة لما يضعه من تقديرات.

- الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له، ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها، وتقويم آثارها على أدائه ، والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص.) ص ص ١٧ - ٢٢

كما خصصت القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام بعض المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة تجاه المعلم الجديد مثل:-

(- يولي مدير المدرسة المعلم الجديد عناية خاصة ويزوده بكل ما يلزمه من التعليمات والتوجيهات ويساعده في الإحاطة الكاملة بواجباته وأسس القيام بها، ويمكنه من المشاركة في اللقاءات والبرامج التنشيطية و الدورات التدريبية الخاصة بالمعلمين الجدد.

- يقوم مدير المدرسة بمتابعة المعلم الجديد وتقويمه وفقا للتعليمات الخاصة بسنة التجربة ، ويوثق زياراته له في الفصل وتوجيهاته في سجل متابعة مدير

المدرسة للمعلم وتقويمه ، ويبلغ المعلم كتابيا بعد كل زيارة بما عليه من ملاحظات ، ويعد في ضوء ذلك تقويم الأداء الوظيفي الخاص بالمعلم ويبعثه إلى إدارة التعليم في الوقت المحدد مبينا فيه رأيه بمدى صلاحيته للعمل أو تحويله إلى عمل آخر). ص ٢٢

أما بالنسبة للخطة المدرسية فقد وضحت القواعد التنظيمية دور المدير فيها كالتالي:

يعد مدير المدرسة لنفسه قبل بداية كل عام دراسي خطة عمل مفصلة لما يقرر القيام به من أعمال وواجبات، ويصنفها إلى مهام – يومية وأسبوعية - وشهرية - وفصلية - وسنوية -، ويراجع ما نفذه من الخطة بصفة دورية وفق بطاقة التقويم الذاتي لعمل مدير المدرسة). ص ٢٥

وللاطلاع على اللائحة كاملة انظر الملحق رقم (٧) .

ويرى الباحث أنه إذا أمعنا النظر في التقسيمات السابقة وفي المسؤوليات والواجبات الواردة في القواعد التنظيمية يمكن أن ندرجها تحت قسمين رئيسين هما:

١ – المهام الإدارية(تنظيمية). ٢ – المهام الفنية(إشرافية).

أولاً: المهام الإدارية لمدير المدرسة

يعد الجانب الإداري للإدارة المدرسية جانباً مهماً يمكن من خلاله الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية بفاعلية، ويوضحه السعود (١٤١٩هـ) بقوله [إنه يتضمن توفير الظروف المادية والبشرية اللازمة لتسيير العملية التربوية في المدرسة] ص ١٨٥.

كما تحدث فهمي ومحمود(١٤١٤هـ) والفائز (١٤١٣هـ) والفقي (١٩٩٤ م) عن المهام الإدارية لمدير المدرسة وذكروا بأنها تتمثل في المهام التالية:

١ – الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها.

٢ – الاهتمام بالشؤون المالية المرتبطة بالمدرسة.

٣ – توفير جميع الخدمات التي تضمن سير التعليم بشكل منظم داخل المدرسة.

٤ – إعداد التقارير عن سير العمل بالمدرسة ورفعها لإدارة التعليم.

٥ – الإشراف الكامل على سير العمل اليومي المدرسة.

٦ – متابعة وتقويم النشاط المدرسي.

٧ – مقابلة أولياء أمور الطلاب والتعاون معهم في حل مشكلات التلاميذ.

٨ – توزيع الأعمال علها العاملين بالمدرسة.

٩ – الاهتمام بالمبنى المدرسي ومتابعة أعمال الصيانة.

١٠- تطبيق الوظائف العامة للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ومراقبة وغيرها من الوظائف الإدارية الأخرى داخل المدرسة.

١١ - الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ.

أما نشوان(١٤١٣ هـ) فقد قسم المهام الإدارية لمدير المدرسة إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي: -

أ - مهام إدارية في بداية العام الدراسي.

ب- مهام إدارية أثناء العام الدراسي.

ج - مهام إدارية في نهاية العام الدراسي ص ١٨٥.

ثانياً: المهام الفنية لمدير المدرسة

لاتقل هذه المهام (الفنية) أهمية عن المهام الإدارية السابقة فكلاهما يكمل الآخر ويسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة.

ويعرفها فهمي ومحمود (١٤١٤ هـ) بأنها (المهام التي تسعى إلى تغيير سلوك جميع المشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وتلاميذ بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها) ص ٨٢.

كما تحدث العمايرة (١٤٢٠هـ) والقاضي (١٤١٣ هـ)عن المهام الفنية لمدير المدرسة على النحو التالي:

أ – مهام مدير المدرسة تجاه منسوبي المدرسة والمجتمع وتتمثل في: -

١ – مهام تجاه المعلم:

- الاهتمام به وتوجيهه وحل المشكلات التي تعترض طريقه داخل المدرسة وإشراكه في اتخاذ القرار.
- حفز أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة لبذل أقصى جهد ممكن.
- تقويم وتوجيه الهيئة التدريسية.
- إتاحة فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.

٢ – مهام تجاه التلاميذ:

العناية بالتلميذ من منطلق كونه أساس العملية التربوية وذلك من خلال الالتقاء بهم والتحدث معهم وتوجيههم وتشجيعهم على ممارسة النشاط المدرسي والعناية بمرافق المدرسة.

٣ – مهام تجاه المشرفين التربويين:

من منطلق كونهم أكثر من يتردد على المدرسة من مسئولي إدارة التعليم ولأهمية هذه الفئة فإنه يجب التعاون معهم والاستفادة من آرائهم في الأمور التي تتعلق بسير العمل في المدرسة أو مساعدتهم للقيام بعملهم.

ب- مهام مدير المدرسة تجاه البرامج التربوية والوسائل التعليمية وتتمثل في:

١ – مهام تجاه النشاط المدرسي:-

- تحديد أهداف النشاط وأوجه وسائل تنفيذه والإشراف على إعداد السجلات وتنفيذ البرامج.

- تشجيع أوجه النشاط الاجتماعي التي تقوي العلاقات بين العاملين داخل المدرسة وتنمي روح التعاون والثقة بينهم.

٢ - مهام تجاه الإرشاد الطلابي:-

- فهم أهداف برامج الإرشاد وأهميتها وتذليل الصعاب لتنفيذ هذه البرامج والإشراف على إعداد سجلاتها والإطلاع على التعليمات التي ترد من الإدارة بخصوص الإرشاد والعمل على تنفيذها.

٣- مهام تجاه المكتبة المدرسية:-

- العناية بالمكتبة المدرسية من حيث توفير المكان المناسب والأثاث والتهوية والإضاءة ومتابعة إعداد السجلات وتحديد جداول الزيارات والاستعارة وتشجيع المدرسين والطلاب على ارتياد المكتبة.

٤- مهام تجاه المناهج الدراسية:-

- التعرف على أهداف المنهج الدراسي وأساليب تحقيقها ومناقشة كل معلم حول أهداف المقرر الذي يقوم بتدريسه ومطالبته بتوزيع المنهج المدرسي.

- رفع مستوى العملية التربوية والتعليمية فنيا داخل المدرسة.

٥ - مهام تجاه الوسائل التعليمية والمختبرات: -

- توفير غرفة مناسبة من حيث المساحة والإشراف على تنظيم الوسائل والأجهزة والأدوات وإلزام المعلمين باستخدام الوسائل وأخذ الطلاب إلى المختبر.

٦ – مهام تجاه الاختبارات:-

- الإلمام بكل ما يتعلق بالامتحانات من تعليمات ولوائح والإشراف على تنظيماتها وتنفيذها ووضع الأسئلة طبقا للمعايير ثم الاطلاع على نتائج الاختبار.

أهمية التوازن بين الجانبين الإداري والفني في عمل مدير المدرسة

مما لا شك فيه أن كلا الجانبين الإداري والفني مهم في عمل مدير المدرسة، وأن الجانبين يكملان بعضهما البعض، حيث إنه لا يمكن للمدير أن ينجح في عمله إذا أغفل أحدهما واكتفى بالآخر.

ومن المهم أيضاً أن يقوم مدير المدرسة بأداء الجانبين الإداري والفني في آن واحد بطريقة تضمن التوازن بينهما بحيث لا يهمل جانباً على حساب الآخر أو يركز على جانب ويهمل الآخر.

وهنا يمكن أن تبرز مهارة مدير المدرسة في نهج أسلوب يحقق التوازن بين الجانبين الإداري والفني.

ويذكر القوزي (١٤١٢ هـ) بعض الخطوات التي يمكن أن تحقق التوازن في عمل مدير المدرسة بين الجوانب الإدارية والجوانب الفنية نوردها كالتالي:

١ – وضع خطة منذ بداية العام الدراسي يحدد فيها المدير الأعمال التي سيقوم بها بحيث تحقق هذه الخطة التوازن بين الجوانب الإدارية والفنية.

٢ – الاهتمام بالجانب الفني ووضع خطة لذلك والإشراف عليها بنفسه.

٣ – احترام المعلمين وحثهم على بذل المزيد من الجهد والاهتمام برفع روحهم المعنوية لأن الكثير من الأهداف تتحقق عن طريق جهود المعلمين.

٤ – العناية بالطلاب وتشجيعهم ورعاية ضعاف التحصيل منهم وتحفيز المبدعين منهم أيضا.

٥ – أن يقوم مدير المدرسة بتقييم عمله بين الحين والآخر ليتعرف على ما أنجزه من خطته وجوانب القصور فيها ليتداركه قبل فوات الأوان.

٦ – الاهتمام بالتنظيم الإداري للعمل وتوزيع الأعمال على العاملين في المدرسة بدقة ومتابعة تنفيذها والإشراف عليها. ص ٧٨

ثانياً: الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات التي تتعلق بموضوع بحثه يمكن عرض أهمها كما يلي:

قام صائغ (١٤١٦ هـ) بدراسة عنوانها [مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة].

وقد هدفت تلك الدراسة إلى تحديد الأدوار المتوقعة التي يمارسها مدير (مديرة) المدرسة وبناء مقياس لتقويم فعالية أداء مدير (مديرة) المدرسة لهذه الأدوار.

حيث رصد الباحث ستة أبعاد تغطي الأدوار المتوقعة من مدير المدرسة وهي:

أ - الدور القيادي.

ب – الدور الإداري.

ج - الدور الإشرافي الفني.

د – الدور التخطيطي.

هـ - الدور التقويمي.

و- الدور الإنساني.

ثم قام بتحديد المهام والواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة وهو يمارس هذه الأدوار.

- وخرج الباحث من هذه الدراسة ببناء مقياس لفعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة يركز هذا المقياس على الأدوار الستة التي ذكرها الباحث وكانت نسبة الأدوار في المقياس كالتالي:

الدور القيادي ١٥%

الدور الإداري ١٨,٣٣%

الدور الإشرافي ١٦,٦٧%

الدور التقويمي ١٦,٦٧ %

الدور التخطيطي ١٥%

الدور الإنساني ١٨,٣٣ %

وتتفق أهداف تلك الدراسة مع أهداف الدراسة الحالية في تركيزها على الأدوار والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة، بينما يتمثل الاختلاف بينهما في تركيز الدراسة السابقة على تحديد الأدوار المتوقع أن يمارسها مدير المدرسة أثناء أدائه لعمله بينما تركز الدراسة الحالية على مدى تحقيق مدير المدرسة للتوازن بين الجانبين الإداري والفني أثناء أدائه لعمله.

ثم قام الطلحي (١٤١٤ هـ) بدراسة عنوانها [أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف].

وقد كان هدف تلك الدراسة التعرف على أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف، ومن ثم اقترح حلول وتوجيهات لمعالجة تلك المشاكل أو الحد منها على الأقل.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

ا - كثرة الأعمال الكتابية التي يقوم بها مدير المدرسة.

ب – انخفاض المستوى العلمي للطلاب.

وهناك اتفاق بين أهداف تلك الدراسة وأهداف الدراسة الحالية في اهتمام كلا الدراستين بالجانبين الإداري والفني في عمل مدير المدرسة بينما تختلف في تركيز الدراسة السابقة على المشاكل التي تواجه مدير المدرسة أثناء أدائه لعمله، وتركز الدراسة الحالية على أداء مدير المدرسة للجانبين الإداري والفني ومدى تحقيقه للتوازن بينهما.

كما قام الصبحي (١٤١٤ هـ) بدراسة عنوانها [ممارسات مدير المدرسة الثانوية لمسؤولياته كموجه تربوي مقيم كما يدركها المعلمون بمدينة جدة]

وتوصل في دراسته إلى أن هناك قصورا في الجانب الفني للإدارة المدرسية والمتمثل بقصورها تجاه الجانب المهني للمعلمين، وأن اهتمامها بالجانب الإداري أكبر.

وتتفق أهداف تلك الدراسة مع أهداف الدراسة الحالية في الاهتمام بالجانب الفني لعمل مدير المدرسة، بينما تختلف في تركيز الدراسة الحالية عل كلا الجانبين الفني والإداري ومدى تحقيق مدير المدرسة للتوازن بينهما.

كما أجرت أميرة الغامدي(١٤١١ هـ) دراسة بعنوان [الدور المثالي والرسمي لمديرة المدرسة الثانوية].

وقد استهدفت تلك الدراسة تحديد أدوار مديرة المدرسة الثانوية في المملكة في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية.

وقد خلصت إلى أن أهم مجالات الأنشطة التي تؤديها مديرات المدارس الثانوية تتعلق بممارستهن تجاه التنظيم الإداري والمالي والتنشئة الدينية وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والإشراف على المباني المدرسية في حين أن ممارستهن تجاه الهيئة التعليمية والإدارية والطالبات وإحداث التجديد والتطوير التربوي وتنمية العلاقات الإنسانية هي مرتبة أدنى من الأهمية.

وقد اتفقت تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على الدور الذي يقوم به مدير- مديرة - المدرسة ، بينما يتمثل الاختلاف بين الدراستين في تركيز الدراسة السابقة على تبيين الدور الرسمي والواقعي الذي يقوم به مدير المدرسة كما هو، في حين ركزت الدراسة الحالية على توضيح مدى تحقيق مدير المدرسة وللتوازن بين الجانب الإداري والفني أثناء أدائه لعمله.

أما دراسة نبراي (١٩٨٩ م) التي ناقشت أهم الأدوار الإدارية والفنية لمدير المدرسة ، فقد أوضحت الصعوبة التي يعاني منها مديرو المدارس في الجمع بين هذين الجانبين ، كما أوضحت الدراسة ضرورة توجيه الاهتمام والعناية بالدور الفني لمدير المدرسة عن طريق تقليل العبء الإداري وتفويض الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من القيام بدور فعال في تحسين أداء المدرسة .

وتشير دراسة الهليل (١٤١٢ هـ) التي درست الدور الإشرافي والفني لمدير المدرسة الثانوية بأن اهتمام المدير بالدور الإداري يطغى على الدور الفني ، ومن ثم أوصت الدراسة ببعض المقترحات لتطوير دور مدير المدرسة الإشرافي الفني تجاه الطلاب والمدرسين والمناهج وعلاقته بالموجهين التربويين .

أما دراسة سليمان (١٤٠٤ هـ) التي هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي يواجهها مديري المدارس ، فقد كشفت عن مجموعة من المشكلات الإدارية التي يواجهها مديري المدارس منها قلة الإداريين وكثرة الأعمال الروتينية بالمدارس .

واستهدفت دراسة دمعة وآخرون (١٩٨٥ م) التعرف على الأدوار والوظائف الإدارية والفنية لمديري المدارس الإعدادية والثانوية ، وقد كشفت الدراسة عن الحاجة إلى تدريب القادة التربويين وتزويدهم بالمهارات الإدارية والفنية اللازمة لهم .

الفصل الثالث

إجراآت الدراسة
منهج البحث
مجتمع الدراسة
خصائص مجتمع الدراسة
العينة
أداة الدراسة
بناء أداة الدراسة
صدق الاستبانة
ثبات الاستبانة
الأساليب الإحصائية المستخدمة

منهج البحث: -

بما أن منهج البحث المستخدم في أي دراسة يحدد في ضوء طبيعة الدراسة ، ومجالها ، وحدودها ، وأهدافها. فإن الباحث سوف يتبع في دراسته لهذه المشكلة المنهج الوصفي المسحي لملأمته لدراسة مثل هذا الموضوع، والذي عرفه العساف (١٤١٦هـ) بقوله(هو ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط).

مجتمع الدراسة: -

مجتمع الدراسة: يتكون من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف.

خصائص مجتمع الدراسة: -

يتكون مجتمع الدراسة من إحدى وعشرين مدرسة ثانوية داخل مدينة الطائف ، وقد بلغ عدد المعلمين بها [٦٥٣] معلما وذلك استنادا للدليل الإحصائي الصادر من إدارة تعليم الطائف لعام ١٤٢٢هـ .

العينة: -

قام البحث بأخذ عينة وقدرها [٤٠٤] معلما وتمثل هذه العينة نسبة ٦١% من مجتمع الدراسة .

عند تطبيق الباحث لأداة الدراسة على المدارس قام باختيار عينة عشوائية من كل مدرسة بنسبة ٦١% من المعلمين ومن ثم قام بتوزيع أداة الدراسة عليهم.

ومن أجل توضيح الخصائص العلمية والمنهجية للمجيبين قام الباحث بدراسة المتغيرات التالية :المؤهلات العلمية ، نوع الإعداد التربوي ، الخبرة في مجال التدريس ، عدد فصول المدرسة ، عدد وكلاء المدرسة ، وكان الهدف من دراسة هذه المتغيرات معرفة خصائص المجيبين.

توضح الجداول الآتية البيانات اللازمة المتعلقة بعينة الدراسة

جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي لكل منهم

المؤهل	العدد(التكرارات)	النسبة المئوية
الماجستير	١٤	٣,٩%
البكالوريوس	٣٣٧	٩٣,٦%
الدبلوم	٩	٢,٥%
المجموع	٣٦٠	١٠٠%

يلاحظ من الجدول رقم (١) أن أكثر أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (٣٣٧) معلما بنسبة (٩٣,٦%) من العدد الكلي للعينة .

كما يلاحظ عدم وجود من يحمل شهادة الدكتوراة ضمن أفراد العينة أو أي شهادة خلاف ما ذكر .

جدول رقم (٢) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الإعداد العلمي لهم

نوع الإعداد	العدد(التكرارات)	النسبة المئوية
تربوي	٢٩٢	٨١,١%
غير تربوي	٦٨	١٨,٩%
المجموع	٣٦٠	١٠٠%

يلاحظ من الجدول رقم (٢) أن أكثر أفراد العينة حاصلون على إعداد تربوي حيث بلغ عدد المعلمين الحاصلين على إعداد تربوي (٢٩٢) معلماً بنسبة(٨١,١ %) من العدد الكلي للعينة .

جدول رقم (٣) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في التدريس

سنوات الخدمة في التدريس	العدد(التكرارات)	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	٧٢	٢٠,٠%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٦٧	٤٦,٤%
أكثر من ١٠ سنوات	١٢١	٣٣,٦%
المجموع	٣٦٠	١٠٠%

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن نصف أفراد العينة تقريبا لديهم خبرة في مجال التدريس ما بين(٥ إلى ١٠ سنوات) حيث بلغ عددهم (١٦٧) معلماً بنسبة (٤٦,٤%) من العدد الكلي للعينة ، ثم يأتي في المرتبة الثانية المعلمين الذين لديهم خبرة في مجال التدريس (أكثر من ١٠ سنوات) حيث بلغ عددهم (١٢١) معلماً بنسبة (٣٣,٦ %) من العدد الكلي للعينة .

جدول رقم (٤) يوضح توزيع المدارس حسب عدد فصول كل مدرسة

عدد فصول المدرسة	العدد(التكرارات)	النسبة المئوية
أقل من ٦ فصول	١	٤,٧٦%
من ٦ إلى ١٢ فصل	٨	٣٨,٠٩%
أكثر من ١٢ فصل	١٢	٥٧,١٤%
المجموع	٢١	١٠٠%

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن أكثر من نصف المدارس التي طبق عليها البحث تعتبر مدارس كبيرة حيث بلغ عدد المدارس التي يزيد عدد فصولها عن (١٢) فصلاً(٨)مدارس بنسبة (٥٧,١٤ %) من عدد المدارس التي طبق فيها البحث .

بينما لا توجد إلا مدرسة واحدة تتكون من أقل من ستة فصول .

جدول رقم (٥) يوضح توزيع المدارس حسب عدد الوكلاء في كل مدرسة

عدد وكلاء المدرسة	العدد(التكرارات)	النسبة المئوية
لا يوجد وكيل بالمدرسة	-	-
وكيل واحد	٩	٤٢,٨٥%
وكيلان	٤	١٩,٠٤%
أكثر من وكيلين	٨	٣٨,٠٩%
المجموع	٢١	١٠٠%

يلاحظ من الجدول رقم (٥) أن (٤٢,٨٥%) من المدارس بها وكيل واحد فقط ، و (٣٨,٠١%) من المدارس بها أكثر من وكيلين ، و (١٩,٠٤%) من المدارس بها وكيلين .

في حين لا يوجد ضمن المدارس التي طبقت فيها الدراسة أي مدرسة بدون وكيل.

أداة الدراسة: -

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لدراسته ، وستوجه الاستبانة لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف للتعرف على مدى تحقيق المدير للتوازن المطلوب بين مهامه الإدارية والفنية.

بناء أدة الدراسة

لما كانت هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة وواقع التوازن بينهما.

حيث أنه لا يوجد هناك استبانة معدة من قبل لهذا الغرض قام الباحث من خلال مراجعته لأدبيات البحث والإطلاع والاستعانة بما كتب حول هذا الموضع من بحوث ومقالات ودراسات علمية توصل الباحث في ضوئها إلى تصميم استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة والتي يأمل من خلالها الوصول إلى نتائج الدراسة.

وقد اشتملت الاستبانة على :

أولاً: معلومات عامة عن المؤهل العلمي لأفراد العينة نوع الإعداد العلمي وعدد سنوات الخدمة في التدريس، ومعلومات عن عدد فصول المدرسة وعدد وكلاء المدرسة.

ثانياً: قسمت الاستبانة إلى بعدين رئيسين يحوي كل بعد عدة محاور كالآتي:

البعد الأول(المهام الإدارية لمدير المدرسة)

ويشتمل على المحاور التالية :

١ – إدارة المعلومات والاتصالات الإدارية ويتكون من(٥)عبارات .

٢ – إدارة الشؤون المالية ويتكون من(٥)عبارات .

٣ – علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي ويتكون من(٥) عبارات.

٤ – متابعة التنفيذ القرارات واللوائح ويتكون من(٦)عبارات .

٥ – إدارة الموارد البشرية والإمكانيات ويتكون من(٦)عبارات .

البعد الثاني(المهام الفنية لمدير المدرسة)

ويشتمل على المحاور التالية:

١ –تطوير البرامج والمناهج ويتكون من (٥) عبارات.

٢ – التوجيه والإرشاد ويتكون من (٦)عبارات .

٣ – التقويم والمتابعة ويتكون من(٦)عبارات.

٤ – تطوير المعلمين ويتكون(٧) عبارات .

٥ – تحفيز الطلاب والمعلمين ويتكون من(٥) عبارات.

اعتمد الباحث في على معيار خماسي التدرج وهو(موافق بشدة ، موافق،غير متأكد ،غير الموفق ،غير موافق بشدة)حيث يأخذ موفق بشدة الدرجة(٥) ويأخذ غير موفق بشدة الدرجة(١) .

صدق الاستبانة:-

بعد تصميم الباحث الاستبانة قام بعملية قياس الصدق الظاهري للاستبانة حيث عرضت على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة ،وكلية التربية فرع الطائف وعدد من مديري المدارس والمشرفين التربويين بمدينة الطائف انظر ملحق رقم (٤) وذلك لتحكيم العبارات من حيث شمولها للمهام الإدارية والفنية وعلاقتها بأهداف الدراسة وملأمتها للغرض الذي وضعت لأجله.

تم صيغت الاستبانة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات عليها بحيث تتكون من (٥٦) عبارة.

ثبات الاستبانة:-

استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية وذلك لقياس الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة وتم حساب معدل الثبات (الفا) كالتالي :

$$\text{معامل الفا} = \frac{\text{ن}}{\text{ن- ١}} \times \frac{\text{ع٢ – مج ع٢ ر}}{\text{ع٢}}$$

حيث أن : ن = عدد العبارات .

مج ع٢ ر = مجموع تباين العبارات .

ع٢ = تباين الاختبار ككل .

وجاءت درجة ثبات الاستبانة (٨٤,٧٢ %) .

الأساليب الإحصائية المستخدمة:-

استخدم الباحث تحليل التكرارات والنسب المئوية للإجابة على أسئلة الدراسة الرابع والخامس والسادس .

كمااستخدم الباحث اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه(AnovA) واختبار التحليل البعدي [Post Hoc Tests] واختبار LSD (أقل فرق دال) للإجابة على أسئلة الدراسة السابع والثامن .

الفصل الرابـع

عرض النتائج وتفسيرها

مناقشة النتائج والتعليق عليها

عرض وتفسير بيانات الدراسة:

قام الباحث بعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية على عينة الدراسة (معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف) من خلال المدارس الثانوية داخل مدينة الطائف،ثم قام بتفريغ ما جاء فيها من معلومات وبيانات على النحو التالي:

جدول رقم (٦) ترتيب المدارس الثانوية حسب تفريغها في التحليل

م	المدرسة الثانوية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المكتملة	ترتيبها
١	الملك خالد	١٨	١٧	١-١٧
٢	الحديبية	٢٠	١٥	١٨-٣١
٣	أحد المسائية	١٣	١٣	٣٢-٤٤
٤	الحوية	٢١	١٤	٤٥-٥٨
٥	عبدالعزيزبن باز	٨	٧	٥٩-٦٥
٦	الخليج	١١	١٠	٦٦-٧٥
٧	الملك سعود	١٠	١٠	٧٦-٨٥
٨	دار التوحيد	١٥	١٥	٨٦-١٠٠
٩	الأمير عبد الله	٢٧	٢٦	١٠١-١٢٦
١٠	ثقيف	٣٢	٢٧	١٢٧-١٥٣
١١	الأمير محمد بن عبد الرحمن	٢٠	١٤	١٥٤-١٦٧
١٢	عكاظ	٢٥	٢٣	١٦٨-١٩٠
١٣	الإمام مالك	٣٠	٢٩	١٩١-٢١٩
١٤	الملك عبدالعزيز	١٩	١٨	٢٢٠-٢٣٧
١٥	هوازن	٣٠	٢٨	٢٣٨-٢٦٥
١٦	الفيصل	٢٥	١٩	٢٦٦-٢٨٤
١٧	الأندلس	١٥	١٥	٢٨٥-٢٩٩
١٨	القدس	١٥	١٥	٣٠٠-٣١٤
١٩	الملك فهد	١٤	١٤	٣١٥-٣٢٨
٢٠	الطائف	٢٥	٢٢	٣٢٩-٣٥٠
٢١	ابن عثيمين	١١	١٠	٣٥١-٣٦٠
	المجموع	٤٠٤	٣٦٠	

بالنظر للجدول رقم (٦) يتضح أن عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة قد بلغ (٤٠٤) استبانة وأن عدد الاستبانات المكتملة قد بلغ (٣٦٠) استبانة.

وقد قام الباحث باستبعاد عدد (١٤) استبانة لعدم صلاحيتها.

ثم قام الباحث بإعطاء كل استبانة مكتملة رقم مسلسل من ١ – إلى ٣٦٠ ثم قام الباحث بتفريغ معلومات الاستبانات في الحاسب الآلي حسب الأرقام المعطاة لهامستخدما في ذلك برنامج (s.p.s.s.10) للتحليل الإحصائي ثم خرج الباحث بالنتائج التالية :

أولا: تحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة من خلال استخدام تحليل التكرارات والنسب المئوية.

بما أن الباحث اعتمد على مقياس خماسي متدرج عند بناء أداة الدراسة لذلك رأى الباحث أن يعطي كل مهمة من مهام مدير المدرسة حكماً أو معياراً يتناسب مع المقدار الذي حصلت عليه في المقياس حتى يبين مدى اهتمام مدير المدرسة بتنفيذ هذه المهمة وذلك كالتالي :

من (١)الى أقل من (٢) يؤدي مدير المدرسة المهمة بصورة ضعيفة .

من (٢) الى أقل من (٣) يؤدي مدير المدرسة المهمة بصورة متوسطة .

من (٣) الى أقل من (٤) يؤدي مدير المدرسة المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

من (٤) الى (٥) يؤدي مدير المدرسة المهمة بصورة عالية .

السؤال الأول : إلى أي مدى يؤدي مدير المدرسة مهامه الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟.

جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأداء مدير المدرسة لمهامه الإدارية بالنسبة للمحور الأول (إدارة المعلومات والاتصالات الإدارية) وقد رتبت عبارات المحور تنازليا حسب أعلى متوسط حسابي .

م	العبارات	رقم العبارة في الاستبانة	التكرارات: موافق بشدة ت	موافق بشدة %	موافق ت	موافق %	غير متأكد ت	غير متأكد %	غير موافق ت	غير موافق %	غير موافق بشدة ت	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يعد خطة عمل للمدرسة من بداية العام الدراسي.	١	١٧٤	٤٨,٣	١١٨	٣٢,٨	٦٢	١٧,٢	٥	١,٤	١	٠,٣	٤,٢٨	٠,٨١
٢	يتخذ إجراءات مع المقصرين في العمل (توجيه مساءلة - لفت نظر – حسم -).	٥	١٥٩	٤٤,٢	١٤٣	٣٩,٧	٣٥	٩,٧	١٨	٥,٠	٥	١,٤	٤,٢٠	٠,٩١
٣	يتابع الرد على المعاملات الواردة للمدرسة من جهات أخرى.	٤	١٤٠	٣٨,٠	١٣٨	٣٨,٣	٦٦	١٨,٣	١٣	٣,٦	٣	٠,٨	٤,١١	٠,٨٨
٤	يشكل المجالس المدرسية(مجلس المدرسة – مجلس المعلمين...).	٢	١٢٥	٣٤,٧	١٦٦	٤٦,١	٤٠	١١,١	٢٤	٦,٧	٥	١,٤	٤,٠٦	٠,٩٢
٥	يشرف على تنظيم التعاميم الواردة من إدارة التعليم وفهرستها.	٣	١٢٠	٣٣,٣	١٢٦	٣٥,٠	٨٥	٢٣,٦	٢٠	٥,٦	٩	٢,٥	٣,٩١	١,٠١
											متوسط المحور			٤,١١٢

من تحليل التكرارات جدول رقم(٧) يظهر أن مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف يقومون بأداء مهام المحور الأول(إدارة المعلومات والاتصالات الإدارية) من البعد الإداري بصورة عالية حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المحور يتراوح ما بين(٣,٩١) إلى (٤,٢٨) على مقياس يتكون من خمس نقاط.

ويظهر من الجدول رقم (٧) أن مهام مدير المدرسة بالنسبة لهذا المحور تترتب على النحو التالي:-

١- يعد مدير المدرسة الثانوية خطة عمل للمدرسة من بداية العام الدراسي.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة(٤,٢٨) ويوافق بشدة على ذلك (١٧٤) معلما بنسبة (٤٨,٣%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١١٨) معلما بنسبة (٣٢,٨%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٢- يتخذ مدير المدرسة الثانوية إجراءات مع المقصرين في العمل (توجيه مساءلة - لفت نظر – حسم ....).

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة(٤,٢٠) ويوافق بشدة على ذلك (١٥٩) معلما بنسبة (٤٤,٢%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤٣) معلما بنسبة (٣٩,٧%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية.

٣- إن مدير المدرسة الثانوية يتابع الرد على المعاملات الواردة للمدرسة من جهات أخرى.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة(٤,١١) ويوافق بشدة على ذلك (١٤٠) معلما بنسبة (٣٨,٠ %) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٣٨) معلما بنسبة (٣٨,٣%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٤- يشكل مدير المدرسة الثانوية المجالس المدرسية(مجلس المدرسة – مجلس المعلمين...).

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة(٤,٠٦) ويوافق بشدة على ذلك (١٢٥) معلما بنسبة (٣٤,٧%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٦٦) معلما بنسبة (٤٦,١%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٥- يشرف مدير المدرسة الثانوية على تنظيم التعاميم الواردة من إدارة التعليم وفهرستها.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة(٣,٩١) ويوافق بشدة على ذلك (١٢٠) معلما بنسبة (٣٣,٣%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٢٦) معلما بنسبة (٣٥,٠%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأداء مدير المدرسة لمهامه الإدارية بالنسبة للمحور الثاني (إدارة الشؤون المالية). وقد رتبت عبارات المحور تنازليا حسب أعلى متوسط حسابي .

م	العبارات	رقم العبارة في الاستبانة	التكرارات										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غيرموافق		غير موافق بشدة			
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١	يحرص على توفير الخدمات العامة للمدرسة (الكهرباء- الماء – الهاتف).	٧	١٦٣	٤٥,٣	١٤٨	٤١,١	٣٧	١٠,٣	١٠	٢,٨	٢	٠,٦	٤,٢٨	٠,٨٠
٢	يتابع الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزها للاستخدام مثل (المصلى- المقصف – المعامل والمختبرات – مركز مصادر التعلم) .	٩	١٦٤	٤٥,٦	١٤٤	٤٠,٠	٢٩	٨,١	١٨	٥,٠	٤	١,١	٤,٢٤	٠,٨٨
٣	يشرف على تأجير المقصف المدرسي وتوزيع عائداته على جوانب الصرف المتبعة بالمدرسة (ميزانية المدرسة)	١٠	١٣٩	٣٨,٦	١٤٥	٤٠,٣	٦١	١٦,٩	٦	١,٧	٩	٢,٥	٤,١١	٠,٩٢
٤	يهتم بتوفير وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة.	٨	١٠١	٢٨,١	١٦٠	٤٤,٤	٧٠	١٩,٤	٢٦	٧,٢	٣	٠,٨	٣,٩٢	٠,٩١
٥	يهتم بتوفير الاحتياجات المكتبية للمدرسة(أوراق - أقلام ....)	٦	١٠١	٢٨,١	١٣٦	٣٧,٨	٧٤	٢٠,٦	٣٨	١٠,٦	١١	٣,١	٣,٧٧	١,٠٧
									متوسط المحور				٤,٠٦٤	

من تحليل التكرارات جدول رقم (٨) يظهر أن مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف يقومون بأداء مهام المحور الثاني (إدارة الشؤون المالية) من البعد الإداري بصورة عالية حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المحور يتراوح ما بين(٣,٧٧) إلى (٤,٢٨) على مقياس يتكون من خمس نقاط.

ويظهر من الجدول رقم (٨) أن مهام مدير المدرسة بالنسبة لهذا المحور تترتب على النحو التالي:-

١- يحرص مدير المدرسة الثانوية على توفير الخدمات العامة للمدرسة (الكهرباء- الماء- الهاتف).

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة(٤,٢٨) ويوافق بشدة على ذلك (١٦٣) معلما بنسبة (٤٥,٣%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤٨) معلما بنسبة (٤١,١%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٢- يتابع مدير المدرسة الثانوية الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزها للاستخدام مثل (المصلى- المقصف – المعامل والمختبرات – مركز مصادر التعلم)

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة(٤,٢٤) ويوافق بشدة على ذلك (١٦٤) معلما بنسبة (٤٥,٦%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤٤) معلما بنسبة (٤٠%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٣- يشرف مدير المدرسة الثانوية على تأجير المقصف المدرسي وتوزيع عائداته على جوانب الصرف المتبعة بالمدرسة (ميزانية المدرسة)

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة(٤,١١) ويوافق بشدة على ذلك (١٣٩) معلما بنسبة (٣٨,٦%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤٥) معلما بنسبة (٤٠,٣%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٤- يهتم مدير المدرسة الثانوية بتوفير وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة(٣,٩٢) ويوافق بشدة على ذلك (١٠١) معلما بنسبة (٢٨,١%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٦٠) معلما بنسبة (٤٤,٤%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٥- يهتم مدير المدرسة الثانوية بتوفير الاحتياجات المكتبية للمدرسة(أوراق - أقلام.......)

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٧٧) ويوافق بشدة على ذلك (١٠١) معلما بنسبة (٢٨,١%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٣٦) معلما بنسبة (٣٧,٨%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأداء مدير المدرسة لمهامه الإدارية بالنسبة للمحور الثالث (علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي) وقد رتبت عبارات المحور تنازليا حسب أعلى متوسط حسابي .

م	العبارات	رقم العبارة في الاستبانة	التكرارات										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة			
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١	يحرص على مشاركة المدرسة في الأسابيع العامة مثل (أسبوع المرور- أسبوع الشجرة.................)	١٤	١٠١	٢٨,١	١٧٠	٤٧,٢	٦٧	١٨,٦	٢٢	٦,١	—	—	٣,٩٧	٠,٨٤
٢	يحرص على تفعيل دور المدرسة التربوي في المجتمع.	١٣	٩٦	٢٦,٧	١٦٦	٤٦,١	٧١	١٩,٧	٢٠	٥,٦	٧	١,٩	٣,٩٠	٠,٩٢
٣	يتيح للطلاب فرصة الزيارات الميدانية للمؤسسات الحكومية والأهلية.	١١	٧٠	١٩,٤	١٩٤	٥٣,٩	٦٩	١٩,٢	٢٣	٦,٤	٤	١,١	٣,٨٤	٠,٨٥
٤	يهتم بتقوية العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المختلفة .	١٥	٥٩	١٦,٤	١٦٠	٤٤,٤	١٠٢	٢٨,٣	٣٣	٩,٢	٦	١,٧	٣,٦٥	٠,٩٢
٥	يهتم بتنظيم مواعيد دورية لزيارة أولياء الأمور للمدرسة.	١٢	٥١	١٤,٢	١٤٧	٤٠,٨	١٠٥	٢٩,٢	٥٠	١٣,٩	٧	١,٩	٣,٥١	٠,٩٦
									متوسط المحور				٣,٧٧٤	

من تحليل التكرارات جدول رقم (٩) يظهر أن مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف يقومون بأداء مهام المحور الثالث (علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي) من البعد الإداري بصورة أعلى من المتوسطة حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المحور يتراوح ما بين(٣,٥١) إلى (٣,٩٧) على مقياس يتكون من خمس نقاط.

ويظهر من الجدول رقم (٩) أن مهام مدير المدرسة بالنسبة لهذا المحور تترتب على النحو التالي:-

١- يحرص مدير المدرسة الثانوية على مشاركة المدرسة في الأسابيع العامة مثل(أسبوع المرور- أسبوع الشجرة................)

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٩٧) ويوافق بشدة على ذلك (١٠١) معلما بنسبة (٢٨,١%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٧٠) معلما بنسبة (٤٧,٢%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٢- يحرص مدير المدرسة الثانوية على تفعيل دور المدرسة التربوي في المجتمع .

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٩٠) ويوافق بشدة على ذلك (٩٦) معلما بنسبة (٢٦,٧%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٦٦) معلما بنسبة (٤٦,١%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٣- يتيح مدير المدرسة الثانوية للطلاب فرصة الزيارات الميدانية للمؤسسات الحكومية والأهلية.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٨٤) ويوافق بشدة على ذلك (٧٠) معلما بنسبة (١٩,٤%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٩٤) معلما بنسبة (٥٣,٩%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٤- يهتم مدير المدرسة الثانوية بتقوية العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المختلفة .

حيث بلـغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٦٥) ويوافق بشدة على ذلك (٥٩) معلمـا بنسبة (١٦,٤%) من عينة الدراسة كما يوافق علـى ذلك(١٦٠) معلما بنسبة (٤٤,٤%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٥- يهتم مدير المدرسة الثانوية بتنظيم مواعيد دورية لزيارة أولياء الأمور للمدرسة.

حيث بلـغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٥١) ويوافق بشدة على ذلك (٥١) معلمـا بنسبة (١٤,٢%) من عينة الدراسة كما يوافق علـى ذلك(١٤٧) معلما بنسبة (٤٠,٨%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

جدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأداء مدير المدرسة لمهامه الإدارية بالنسبة للمحور الرابع (متابعة تنفيذ القرارات واللوائح.) وقد رتبت عبارات المحور تنازليا حسب أعلى متوسط حسابي .

م	العبارات	رقم العبارة في الاستبانة	التكرارات										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة			
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١	يتابع حضور المعلمين وغيابهم.	٢٠	٢٤٢	٦٧,٢	١٠٢	٢٨,٣	٨	٢,٢	٦	١,٧	٢	٠,٦	٤,٦٠	٠,٦٧
٢	يطلع العاملين بالمدرسة على التعاميم الواردة من إدارة التعليم	١٦	١٩١	٥٣,١	١٢٤	٣٤,٤	٢٠	٥,٦	١٦	٤,٤	٩	٢,٥	٤,٣١	٠,٩٥
٣	يتابع انتظام الطلاب داخل المدرسة(في الطابور الصباحي - بين الحصص – في الفسحة – في صلاة الظهر).	١٨	١٧٩	٤٩,٧	١٢٥	٣٤,٧	١٧	٤,٧	٢٩	٨,١	١٠	٢,٨	٤,٢١	١,٠٤
٤	يتابع دخول المعلمين لحصصهم	٢١	١٦٣	٤٥,٣	١٤٤	٤٠,٠	٢٠	٥,٦	٢٦	٧,٢	٧	١,٩	٤,١٩	٠,٩٧
٥	يتابع تنفيذ العاملين بالمدرسة للتعاميم واللوائح .	١٧	١٢١	٣٣,٦	١٧٩	٤٩,٧	٤٠	١١,١	١٧	٤,٧	٣	٠,٨	٤,١١	٠,٨٤
٦	يتابع حضور الطلاب وغيابهم	١٩	١٣٧	٣٨,١	١٢٥	٣٤,٧	٤٠	١١,١	٤٥	١٢,٥	١٣	٣,٦	٣,٩١	١,١٥
													متوسط المحور	٤,٢٢١

من تحليل التكرارات جدول رقم (١٠) يظهر أن مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف يقومون بأداء مهام المحور الرابع (متابعة تنفيذ القرارات واللوائح) من البعد الإداري بصورة عالية حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المحور يتراوح ما بين(٣,٩١) إلى (٤,٣١) على مقياس يتكون من خمس نقاط.

ويظهر من الجدول رقم (١٠) أن مهام مدير المدرسة بالنسبة لهذا المحور تترتب على النحو التالي:-

١- يتابع مدير المدرسة الثانوية حضور المعلمين وغيابهم.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٤,٦٠) ويوافق بشدة على ذلك (٢٤٢) معلما بنسبة (٦٧,٢%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٠٢) معلما بنسبة (٢٨,٣%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية.

٢- يطلع مدير المدرسة الثانوية العاملين بالمدرسة على التعاميم الواردة من إدارة التعليم .

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٤,٣١) ويوافق بشدة على ذلك (١٩١) معلما بنسبة (٥٣,١%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٢٤) معلما بنسبة (٣٤,٤%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٣- يتابع مدير المدرسة الثانوية انتظام الطلاب داخل المدرسة(في الطابور الصباحي - بين الحصص – في الفسحة – في صلاة الظهر).

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٤,٢١) ويوافق بشدة على ذلك (١٧٩) معلما بنسبة (٤٩,٧%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٢٥) معلما بنسبة (٣٤,٧%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٤- يتابع مدير المدرسة الثانوية دخول المعلمين لحصصهم .

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٤,١٩) ويوافق بشدة على ذلك (١٦٣) معلما بنسبة (٤٥,٣%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤٤) معلما بنسبة (٤٠%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٥- يتابع مدير المدرسة الثانوية تنفيذ العاملين بالمدرسة للتعاميم واللوائح .

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٤,١١) ويوافق بشدة على ذلك (١٢١) معلما بنسبة (٣٣,٦%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٧٩) معلما بنسبة (٤٩,٧%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٦- يتابع مدير المدرسة الثانوية حضور الطلاب وغيابهم .

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٩١) ويوافق بشدة على ذلك (١٣٧) معلما بنسبة (٣٨,١%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٢٥) معلما بنسبة (٣٤,٧%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

جدول رقم (١١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأداء مدير المدرسة لمهامه الإدارية بالنسبة للمحور الخامس (إدارة الموارد البشرية والإمكانيات) وقد رتبت عبارات المحور تنازليا حسب أعلى متوسط حسابي .

م	العبارات	رقم العبارة في الاستبانة	التكرارات: موافق بشدة ت	%	موافق ت	%	غير متأكد ت	%	غيرموافق ت	%	غير موافق بشدة ت	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يشرف على تنظيم أعمال الاختبارات.	٢٧	١٨٤	٥١,١	١٤١	٣٩,٢	٢٠	٥,٦	١٢	٣,٣	٣	٠,٨	٤,٣٦	٠,٨٠
٢	يتابع إعداد جداول الاختبارات النصفية والنهائية.	٢٦	١٥٤	٤٢,٨	١٤٢	٣٩,٤	٣٩	١٠,٨	٢٠	٥,٦	٥	١,٤	٤,١٧	٠,٩٣
٣	يشرف على وضع جدول الحصص الأسبوعي.	٢٤	١٤٦	٤٠,٦	١٤٢	٣٩,٤	٤٢	١١,٧	٢٤	٦,٧	٦	١,٧	٤,١١	٠,٩٦
٤	يشرف على قبول الطلاب المستجدين بالمدرسة.	٢٢	٩٨	٢٧,٢	١٦٤	٤٥,٦	٥١	١٤,٢	٤٢	١١,٧	٥	١,٤	٣,٨٦	٠,٩٩
٥	يتابع توزيع حصص الاحتياط (الانتظار) على المعلمين.	٢٥	٩٧	٢٦,٩	١٤٧	٤٠,٨	٥٢	١٤,٤	٤٨	١٣,٣	١٦	٤,٤	٣,٧٣	١,١٣
٦	يشرف على توزيع الطلاب على الفصول الدراسية في بداية العام.	٢٣	٨٠	٢٢,٢	١٥٧	٤٣,٦	٦٩	١٩,٢	٤٣	١١,٩	١١	٣,١	٣,٧٠	١,٠٤
										متوسط المحور			٣,٩٨٨	

من تحليل التكرارات جدول رقم (١١) يظهر أن مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف يقومون بأداء مهام المحور الخامس (إدارة الموارد البشرية والإمكانيات) من البعد الإداري بصورة أعلى من المتوسطة حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المحور يتراوح ما بين(٣,٧٠) إلى (٤,٣٦) على مقياس يتكون من خمس نقاط.

ويظهر من الجدول رقم (١١) أن مهام مدير المدرسة بالنسبة لهذا المحور تترتب على النحو التالي:-

١- يشرف مدير المدرسة الثانوية على تنظيم أعمال الاختبارات.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٤,٣٦) ويوافق بشدة على ذلك (١٨٤) معلما بنسبة (٥١,١%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤١) معلما بنسبة (٣٩,٢%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٢- يتابع مدير المدرسة الثانوية إعداد جداول الاختبارات النصفية والنهائية.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٤,١٧) ويوافق بشدة على ذلك (١٥٤) معلما بنسبة (٤٢,٨%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤٢) معلما بنسبة (٣٩,٤%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٣- يشرف مدير المدرسة الثانوية على وضع جدول الحصص الأسبوعي.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٤,١١) ويوافق بشدة على ذلك (١٤٦) معلما بنسبة (٤٠,٦%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤٢) معلما بنسبة (٣٩,٤%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٤- يشرف مدير المدرسة الثانوية على قبول الطلاب المستجدين بالمدرسة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٨٦) ويوافق بشدة على ذلك (٩٨) معلما بنسبة (٢٧,٢%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٦٤) معلما بنسبة (٤٥,٦%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٥- يتابع مدير المدرسة الثانوية توزيع حصص الاحتياط (الانتظار) على المعلمين.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٧٣) ويوافق بشدة على ذلك (٩٧) معلما بنسبة (٢٦,٩%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤٧) معلما بنسبة (٤٠,٨%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٦- يشرف مدير المدرسة الثانوية على توزيع الطلاب على الفصول الدراسية في بداية العام الدراسي.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٧٠) ويوافق بشدة على ذلك (٨٠) معلما بنسبة (٢٢,٢%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٥٧) معلما بنسبة (٤٣,٦%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

السؤال الثاني : إلى أي مدى يؤدي مدير المدرسة مهامه الفنية من وجهة نظر المعلمين؟.

جدول رقم (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأداء مدير المدرسة لمهامه الفنية بالنسبة للمحور الأول (تطوير البرامج والمناهج) وقد رتبت عبارات المحور تنازليا حسب أعلى متوسط حسابي .

م	العبارات	رقم العبارة في الاستبانة	التكرارات										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غيرموافق		غير موافق بشدة			
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١	يحرص على تفعيل الأنشطة الطلابية داخل المدرسة وخارجها.	٣١	١٠٢	٢٨,٣	١٦٥	٤٥,٨	٦٠	١٦,٧	٢٤	٦,٧	٩	٢,٥	٣,٩١	٠,٩٧
٢	يتابع وضع خطة الأنشطة الطلابية وتنفيذها من قبل المعلمين والطلاب.	٣٠	٧٧	٢١,٤	١٥٩	٤٤,٢	٦٧	١٨,٦	٥٠	١٣,٩	٧	١,٩	٣,٦٩	١,٠٢
٣	يشجع المعلمين على المشاركة في تقويم المناهج الدراسية وتطويرها.	٢٨	٨٥	٢٣,٦	١٤١	٣٩,٢	٧٢	٢٠,٠	٤٧	١٣,١	١٥	٤,٢	٣,٦٥	١,١٠
٤	يهتم باكتشاف ورعاية الطلاب الموهوبين.	٣٢	٨٢	٢٢,٨	١٣٥	٣٧,٥	٩٠	٢٥,٠	٣٧	١٠,٣	١٦	٤,٤	٣,٦٤	١,٠٨
٥	يحرص على المشاركة بنفسه في تطوير المناهج الدراسية.	٢٩	٥٢	١٤,٤	٨٦	٢٣,٩	١٤٣	٣٩,٧	٥٨	١٦,١	٢١	٥,٨	٣,٢٥	١,٠٧
	متوسط المحور												٣,٦٢٨	

من تحليل التكرارات جدول رقم (١٢) يظهر أن مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف يقومون بأداء مهام المحور الأول (تطوير البرامج والمناهج) من البعد الفني بصورة أعلى من المتوسطة حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المحور يتراوح ما بين(٣,٢٥) إلى (٣,٩١) على مقياس يتكون من خمس نقاط.

ويظهر من الجدول رقم (١٢) أن مهام مدير المدرسة بالنسبة لهذا المحور تترتب على النحو التالي:-

١- يحرص مدير المدرسة الثانوية على تفعيل الأنشطة الطلابية داخل المدرسة وخارجها.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٩١) ويوافق بشدة على ذلك (١٠٢) معلما بنسبة (٢٨,٣%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٦٥) معلما بنسبة (٤٥,٨%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٢- يتابع مدير المدرسة الثانوية وضع خطة الأنشطة الطلابية وتنفيذها من قبل المعلمين والطلاب.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٦٩) ويوافق بشدة على ذلك (٧٧) معلما بنسبة (٢١,٤%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٥٩) معلما بنسبة (٤٤,٢%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٣- يشجع مدير المدرسة الثانوية المعلمين على المشاركة في تقويم المناهج الدراسية وتطويرها.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٦٥) ويوافق بشدة على ذلك (٨٥) معلما بنسبة (٢٣,٦%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤١) معلما بنسبة (٣٩,٢%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٤- يهتم مدير المدرسة الثانوية باكتشاف ورعاية الطلاب الموهوبين.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٦٤) ويوافق بشدة على ذلك (٨٢) معلما بنسبة (٢٢,٨%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٣٥) معلما بنسبة (٣٧,٥%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٥- يحرص مدير المدرسة الثانوية على المشاركة بنفسه في تطوير المناهج الدراسية.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٢٥) ويوافق بشدة على ذلك (٥٢) معلما بنسبة (١٤,٤%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(٨٦) معلما بنسبة (٢٣,٩%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

جدول رقم (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأداء مدير المدرسة لمهامه الفنية بالنسبة للمحور الثاني (التوجيه والإرشاد) وقد رتبت عبارات المحور تنازليا حسب أعلى متوسط حسابي .

م	العبارات	رقم العبارة في الاستبانة	التكرارات										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غيرموافق		غير موافق بشدة			
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١	يحرص على إقامة الندوات والمحاضرات الهادفة لطلاب المدرسة.	٣٦	١٣٨	٣٨,٣	١٥٣	٤٢,٥	٣٦	١٠,٠	٢٧	٧,٥	٦	١,٧	٤,٠٨	٠,٩٦
٢	يناقش المرشد الطلابي في مشاكل الطلاب وسبل حلها.	٣٤	١٠٩	٣٠,٣	١٢٩	٣٥,٨	٩١	٢٥,٣	٢١	٥,٨	١٠	٢,٨	٣,٨٥	١,٠١
٣	يناقش أولياء الأمور حول مستوى أولادهم الدراسي.	٣٣	٨٩	٢٤,٧	١٥٣	٤٢,٥	٧٠	١٩,٤	٣٩	١٠,٨	٩	٢,٥	٣,٧٦	١,٠٢
٤	يقوم بتحليل نتائج الطلاب للتعرف على جوانب التفوق والضعف فيها.	٣٥	٩٤	٢٦,١	١٣٨	٣٨,٣	٨٠	٢٢,٢	٣٧	١٠,٣	١١	٣,١	٣,٧٤	١,٠٥
٥	يتابع مع المعلمين الطلاب المتأخرين دراسياً لتحسين مستواهم التعليمي.	٣٧	٧٨	٢١,٧	١٥٠	٤١,٧	٧٣	٢٠,٣	٣٩	١٠,٨	٢٠	٥,٦	٣,٦٣	١,١٠
٦	يحرص على الاجتماع بالطلاب ومناقشة مشكلاتهم الدراسية.	٣٨	٧١	١٩,٧	١٢٥	٣٤,٧	٨٧	٢٤,٢	٥١	١٢,٤	٢٦	٧,٢	٣,٤٦	١,١٧
									متوسط المحور				٣,٧٥٣	

من تحليل التكرارات جدول رقم (١٣) يظهر أن مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف يقومون بأداء مهامهم الإدارية بالنسبة للمحور الثاني (التوجيه والإرشاد) من البعد الفني بصورة أعلى من المتوسطة حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المحور يتراوح ما بين(٣,٤٦) إلى (٤,٠٨) على مقياس يتكون من خمس نقاط.

ويظهر من الجدول رقم (١٣) أن مهام مدير المدرسة بالنسبة لهذا المحور تترتب على النحو التالي:-

١- يحرص مدير المدرسة الثانوية على إقامة الندوات والمحاضرات الهادفة لطلاب المدرسة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٤,٠٨) ويوافق بشدة على ذلك (١٣٨) معلما بنسبة (٣٨,٣%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٥٣) معلما بنسبة (٤٢,٥%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٢- يناقش مدير المدرسة الثانوية المرشد الطلابي في مشاكل الطلاب وسبل حلها.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٨٥) ويوافق بشدة على ذلك (١٠٩) معلما بنسبة (٣٠,٣%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٢٩) معلما بنسبة (٣٥,٨%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٣- يناقش مدير المدرسة الثانوية أولياء الأمور حول مستوى أولادهم الدراسي.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٧٦) ويوافق بشدة على ذلك (٨٩) معلما بنسبة (٢٤,٧%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٥٣) معلما بنسبة (٤٢,٥%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٤- يقوم مدير المدرسة الثانوية بتحليل نتائج الطلاب للتعرف على جوانب التفوق والضعف فيها.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٧٤) ويوافق بشدة على ذلك (٩٤) معلما بنسبة (٢٦,١%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٣٨) معلما بنسبة (٣٨,٣%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٥- يتابع مدير المدرسة الثانوية مع المعلمين الطلاب المتأخرين دراسياً لتحسين مستواهم التعليمي.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٦٣) ويوافق بشدة على ذلك (٧٨) معلما بنسبة (٢١,٧%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٥٠) معلما بنسبة (٤١,٧%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٦- يحرص مدير المدرسة الثانوية على الاجتماع بالطلاب ومناقشة مشكلاتهم الدراسية.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٤٦) ويوافق بشدة على ذلك (٧١) معلما بنسبة (١٩,٧%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٢٥) معلما بنسبة (٣٤,٧%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

جدول رقم (١٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأداء مدير المدرسة لمهامه الفنية بالنسبة للمحور الثالث (التقويم والمتابعة) وقد رتبت عبارات المحور تنازليا حسب أعلى متوسط حسابي .

م	العبارات	رقم العبارة في الاستبانة	التكرارات: موافق بشدة ت	موافق بشدة %	موافق ت	موافق %	غير متأكد ت	غير متأكد %	غيرموافق ت	غيرموافق %	غير موافق بشدة ت	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يقوم بزيارة المعلمين في الفصول للوقوف على مستوى أدائهم.	٣٩	١٦٨	٤٦,٧	١٥٣	٤٢,٥	١٧	٤,٧	١٥	٤,٢	٧	١,٩	٤,٢٨	٠,٨٨
٢	يتابع تنفيذ المعلمين لخططهم الموضوعة مسبقا.	٤٠	١٢٠	٣٣,٣	١٦٣	٤٥,٣	٥١	١٤,٢	٢١	٥,٨	٥	١,٤	٤,٠٣	٠,٩١
٣	يطلع العاملين على بطاقة تقويم الأداء الوظيفي السنوية لتوضيح جوانب القوة والضعف في أدائهم	٤٤	١٤١	٣٩,٢	١٠٦	٢٩,٤	٥٥	١٥,٣	٣٥	٩,٧	٢٣	٦,٤	٣,٨٥	١,٢٢
٤	يتابع تنفيذ المعلمين لتوجيهات المشرفين التربويين.	٤١	٩٨	٢٧,٢	١٤٦	٤٠,٦	٧٠	١٩,٤	٣٩	١٠,٨	٧	١,٩	٣,٨٠	١,٠٢
٥	يبحث مع المعلمين أساليب تقويم التحصيل الدراسي.	٤٢	٩١	٢٥,٣	١٦٥	٤٥,٨	٦٥	١٥,٦	٣٨	١٠,٦	١٠	٢,٨	٣,٨٠	١,٠٢
٦	يطلع على واجبات الطلاب المدرسية من وقت لآخر.	٤٣	٧٠	١٩,٤	١٤٥	٤٠,٣	٧٧	٢١,٤	٤٨	١٣,٣	٢٠	٥,٦	٣,٥٥	١,١١
	متوسط المحور												٣,٨٨٥	

من تحليل التكرارات جدول رقم (١٤) يظهر أن مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف يقومون بأداء مهام المحور الثالث (التقويم والمتابعة) من البعد الفني بصورة أعلى من المتوسطة حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المحور يتراوح ما بين(٣,٥٥) إلى (٤,٢٨) على مقياس يتكون من خمس نقاط.

ويظهر من الجدول رقم (١٤) أن مهام مدير المدرسة بالنسبة لهذا المحور تترتب على النحو التالي:-

١- يقوم مدير المدرسة الثانوية بزيارة المعلمين في الفصول للوقوف على مستوى أدائهم.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٤,٢٨) ويوافق بشدة على ذلك (١٦٨) معلما بنسبة (٤٦,٧%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٥٣) معلما بنسبة (٤٢,٥%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٢- يتابع مدير المدرسة الثانوية تنفيذ المعلمين لخططهم الموضوعة مسبقا.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٤,٠٣) ويوافق بشدة على ذلك (١٢٠) معلما بنسبة (٣٣,٣%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٦٣) معلما بنسبة (٤٥,٣%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٣- يطلع مدير المدرسة الثانوية العاملين على بطاقة تقويم الأداء الوظيفي السنوية لتوضيح جوانب القوة والضعف في أدائهم

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٨٥) ويوافق بشدة على ذلك (١٤١) معلما بنسبة (٣٩,٢%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٠٦) معلما بنسبة (٢٩,٤%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٤- يتابع مدير المدرسة الثانوية تنفيذ المعلمين لتوجيهات المشرفين التربويين.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٨٠) ويوافق بشدة على ذلك (٩٨) معلما بنسبة (٢٧,٢%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤٦) معلما بنسبة (٤٠,٦%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٥- يبحث مدير المدرسة الثانوية مع المعلمين أساليب تقويم التحصيل الدراسي.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٨٠) ويوافق بشدة على ذلك (٩١) معلما بنسبة (٢٥,٣%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٦٥) معلما بنسبة (٤٥,٨%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٦- يطلع مدير المدرسة الثانوية على واجبات الطلاب المدرسية من وقت لآخر.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٥٥) ويوافق بشدة على ذلك (٧٠) معلما بنسبة (١٩,٤%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤٥) معلما بنسبة (٤٠,٣%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

جدول رقم (١٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأداء مدير المدرسة لمهامه الفنية بالنسبة للمحور الرابع (تطوير المعلمين) وقد رتبت عبارات المحور تنازليا حسب أعلى متوسط حسابي .

م	العبارات	رقم العبارة في الاستبانة	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١	يؤكد على المعلمين بضرورة استخدام الوسائل التعليمية.	٤٥	١١٥	٣١,٩	١٧٨	٤٩,٤	٣٥	٩,٧	٢٣	٦,٤	٩	٢,٥	٤,٠٢	٠,٩٥
٢	يهتم برعاية المعلم المبتدئ وتوجيهه باستمرار.	٤٨	١١٤	٣١,٧	١٢٩	٣٥,٨	٧٨	٢١,٧	٢١	٥,٨	١٨	٥,٠	٣,٨٣	١,٠٩
٣	يحرص على تزويد المعلمين بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم المهني	٥٠	٩٣	٢٥,٨	١٤٧	٤٠,٨	٦٢	١٧,٢	٣٤	٩,٤	٢٤	٩,٧	٣,٧٠	١,١٥
٤	يناقش المعلمين في تحضيرهم اليومي لرفع مستوى التحضير	٤٦	٩٧	٢٦,٩	١٤٤	٤٠,٠	٤٨	١٣,٣	٥٢	١٤,٤	١٩	٥,٣	٣,٦٩	١,١٧
٥	يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية المتاحة.	٤٩	٨٥	٢٣,٦	١٥٢	٤٢,٢	٦٤	١٧,٨	٣٨	١٠,٦	٢١	٥,٨	٣,٦٧	١,١٢
٦	يبحث مع المعلمين مشكلاتهم التدريسية وسبل حلها.	٥١	٨٨	٢٤,٤	١٤٨	٤١,١	٦١	١٦,٩	٣٢	٨,٩	٣١	٨,٦	٣,٦٤	١,١٩
٧	يبحث مع المعلمين أهداف المواد الدراسية وسبل تحقيقها.	٤٧	٥٩	١٦,٤	١٥٠	٤١,٧	٧٠	١٩,٤	٦١	١٦,٩	٢٠	٥,٦	٣,٤٦	١,١٢

متوسط المحور	٣,٧١٥

من تحليل التكرارات جدول رقم (١٥) يظهر أن مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف يقومون بأداء مهام المحور الرابع (تطوير المعلمين) من البعد الفني بصورة أعلى من المتوسطة حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المحور يتراوح ما بين(٣,٤٦) إلى (٤,٠٢) على مقياس يتكون من خمس نقاط.

ويظهر من الجدول رقم (١٥) أن مهام مدير المدرسة بالنسبة لهذا المحور تترتب على النحو التالي:-

١- يؤكد مدير المدرسة الثانوية على المعلمين بضرورة استخدام الوسائل التعليمية.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٤,٠٢) ويوافق بشدة على ذلك (١١٥) معلما بنسبة (٣١,٩%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٧٨) معلما بنسبة (٤٩,٤%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٢- يهتم مدير المدرسة الثانوية برعاية المعلم المبتدئ وتوجيهه باستمرار.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٨٣) ويوافق بشدة على ذلك (١١٤) معلما بنسبة (٣١,٧%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٢٩) معلما بنسبة (٣٥,٨%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٣- يحرص مدير المدرسة الثانوية على تزويد المعلمين بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم المهني

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٧٠) ويوافق بشدة على ذلك (٩٣) معلما بنسبة (٢٥,٨%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤٧) معلما بنسبة (٤٠,٨%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٤- يناقش مدير المدرسة الثانوية المعلمين في تحضيرهم اليومي لرفع مستوى التحضير

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٦٩) ويوافق بشدة على ذلك (٩٧) معلما بنسبة (٢٦,٩%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤٤) معلما بنسبة (٤٠,٠%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٥- يشجع مدير المدرسة الثانوية المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية المتاحة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٦٧) ويوافق بشدة على ذلك (٨٥) معلما بنسبة (٢٣,٦%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٥٢) معلما بنسبة (٤٢,٢%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٦- يبحث مدير المدرسة الثانوية مع المعلمين مشكلاتهم التدريسية وسبل حلها.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٦٤) ويوافق بشدة على ذلك (٨٨) معلما بنسبة (٢٤,٤%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٤٨) معلما بنسبة (٤١,١%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٧- يبحث مدير المدرسة الثانوية مع المعلمين أهداف المواد الدراسية وسبل تحقيقها.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٤٦) ويوافق بشدة على ذلك (٥٩) معلما بنسبة (١٦,٤%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك(١٥٠) معلما بنسبة (٤١,٧%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة .

جدول ر قم (١٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لأداء مدير المدرسة لمهامه الفنية بالنسبة للمحور الخامس (تحفيز الطلاب والمعلمين) وقد رتبت عبارات المحور تنازليا حسب أعلى متوسط حسابي .

م	العبارات	رقم العبارة في الاستبانة	موافق بشدة ت	موافق بشدة %	موافق ت	موافق %	غير متأكد ت	غير متأكد %	غير موافق ت	غير موافق %	غير موافق بشدة ت	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يحرص على منح الطلاب المتفوقين الشهادات التقديرية والجوائز التشجيعية.	٥٥	١٥٤	٤٢,٨	١٣٩	٣٨,٦	٣٧	١٠,٣	٢١	٥,٨	٩	٢,٥	٤,١٣	٠,٩٩
٢	يثني على جهود منسوبي المدرسة المتميزين في المناسبات المختلفة.	٥٢	١٦٦	٤٦,١	١٢١	٣٣,٦	٣٦	١٠,٠	١٨	٥,٠	١٩	٥,٣	٤,١٠	١,١١
٣	يشجع المعلمين على التجديد والابتكار في ميادين طرق التدريس وإنتاج الوسائل التعليمية.	٥٣	١١٢	٣١,١	١٤٨	٤١,١	٥٤	١٥,٠	٣٥	٩,٧	١١	٣,١	٣,٨٨	١,٠٥
٤	يوجه خطابات الشكر وشهادات التقدير للمعلمين المتميزين.	٥٤	١٣٤	٣٧,٢	٩٨	٢٧,٢	٥٨	١٦,١	٤٤	١٢,٢	٢٥	٦,٩	٣,٧٦	١,٢٦
٥	يحرص على إقامة المسابقات الثقافية بين طلاب المدرسة.	٥٦	١٠٣	٢٨,٦	١٣٥	٣٧,٥	٦٤	١٧,٨	٣٨	١٠,٦	٢٠	٥,٦	٣,٧٣	١,١٥

متوسط المحور	٣,٩٢

من تحليل التكرارات جدول رقم (١٦) يظهر أن مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف يقومون بأداء مهام المحور الخامس (تحفيز الطلاب والمعلمين) من البعد الفني بصورة أعلى من المتوسطة حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المحور يتراوح ما بين (٣,٧٣) إلى (٤,١٣) على مقياس يتكون من خمس نقاط.

ويظهر من الجدول رقم (١٦) أن مهام مدير المدرسة بالنسبة لهذا المحور تترتب على النحو التالي:-

١- يحرص مدير المدرسة الثانوية على منح الطلاب المتفوقين الشهادات التقديرية والجوائز التشجيعية.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٤,١٣) ويوافق بشدة على ذلك (١٥٤) معلما بنسبة (٤٢,٨%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك (١٣٩) معلما بنسبة (٣٨,٦%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٢- يثني مدير المدرسة الثانوية على جهود منسوبي المدرسة المتميزين في المناسبات المختلفة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٤,١٠) ويوافق بشدة على ذلك (١٦٦) معلما بنسبة (٤٦,١%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك (١٢١) معلما بنسبة (٣٣,٦%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة عالية .

٣- يشجع مدير المدرسة الثانوية المعلمين على التجديد والابتكار في ميادين طرق التدريس وإنتاج الوسائل التعليمية.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٨٨) ويوافق بشدة على ذلك (١١٢) معلما بنسبة (٣٤,١%) من عينة الدراسة كما يوافق على ذلك (١٤٨) معلما بنسبة (٤١,١%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٤- يوجه مدير المدرسة الثانوية خطابات الشكر وشهادات التقدير للمعلمين المتميزين.

حيث بلـغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٧٦) ويوافق بشدة على ذلك (١٣٤) معلمـا بنسبة (٣٧,٢%) مـن عينـة الدراسـة كمـا يوافق علـى ذلك(٩٨) معلما بنسبة (٢٧,٢%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

٥- يحرص مدير المدرسة الثانوية على إقامة المسابقات الثقافية بين طلاب المدرسة.

حيث بلـغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين لهذه المهمة (٣,٧٣) ويوافق بشدة على ذلك (١٠٣) معلمـا بنسبة (٢٨,٦%) من عينة الدراسة كما يوافق علـى ذلك (١٣٥) معلما بنسبة (٣٧,٥%) من عينة الدراسة.

و من هنا يظهر أن مدير المدرسة الثانوية يؤدي هذه المهمة بصورة أعلى من المتوسطة.

السؤال الثالث : إلى أي مدى يحقق مدير المدرسة التوازن المطلوب بين مهامه الإدارية والفنية ؟ .

جدول رقم (١٧)

يوضح متوسطات محاور البعد الأول (الإداري) مرتبة تنازليا حسب أعلى متوسط حسابي

البعد	م	المحور	متوسط المحور
البعد الإداري	١	متابعة تنفيذ القرارات واللوائح.	٤,٢٢١
	٢	إدارة المعلومات والاتصالات الإدارية	٤,١١٢
	٣	إدارة الشؤون المالية	٤,٠٦٤
	٤	إدارة الموارد البشرية والإمكانيات	٣,٩٨٨
	٥	علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي	٣,٧٧٤
		متوسط البعد الإداري	٤,٠٣١

بالنظر الى الجدول رقم (١٧) والذي يمثل متوسطات محاور البعد الأول للدراسة (البعد الإداري) نجد أن مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف يولون المهام الإدارية جانبا كبيرا من الأهمية ويؤدونه بصورة عالية حيث يتراوح متوسطات محاور هذا البعد بين (٣,٧٧٤) إلى (٤,٢٢١) على مقياس يتكون من خمس درجات .

وقد جاء ترتيب محاور هذا البعد على النحو التالي :

١ – متابعة تنفيذ القرارات واللوائح حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٤,٢٢١) وهذا يدل على أن مديري المدارس يؤدون هذا المحور بصورة عالية.

٢– إدارة المعلومات والاتصالات الإدارية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٤,١١٢) وهذا يدل على أن مديري المدارس يؤدون هذا المحور بصورة عالية.

٣ – إدارة الشؤون المالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٤,٠٦٤) وهذا يدل على أن مديري المدارس يؤدون هذا المحور بصورة عالية.

٤– إدارة الموارد البشرية والإمكانيات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٨٨) وهذا يدل على أن مديري المدارس يؤدون هذا المحور بصورة أعلى من المتوسطة.

٥– علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٧٧٤) وهذا يدل على أن مديري المدارس يؤدون هذا المحور بصورة أعلى من المتوسطة.

جدول رقم (١٨)

يوضح متوسطات محاور البعد الثاني (الفني) مرتبة تنازليا حسب أعلى متوسط حسابي

البعد	م	المحور	متوسط المحور
البعد الفني	١	تحفيز الطلاب والمعلمين	٣,٩٢
	٢	التقويم والمتابعة	٣,٨٨٥
	٣	التوجيه والإرشاد	٣,٧٥٣
	٤	تطوير المعلمين	٣,٧١٥
	٥	تطوير البرامج والمناهج	٣,٦٢٨
		متوسط البعد الفني	**٣,٧٨٠**

بالنظر إلى الجدول رقم (١٨) والذي يمثل متوسطات محاور البعد الثاني للدراسة (البعد الفني) نجد أن مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف يولون المهام الفنية جانبا متوسطاً من الأهمية ويؤدونه بصورة أعلى من المتوسطة حيث يتراوح متوسطات محاور هذا البعد بين (٣,٦٢٨) إلى (٣,٩٢) على مقياس يتكون من خمس درجات .

وقد جاء ترتيب محاور هذا البعد على النحو التالي :

١ – تحفيز الطلاب والمعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٢) وهذا يدل على أن مدراء المدارس يؤدون هذا المحور بصورة أعلى من المتوسطة.

٢– التقويم والمتابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٨٨٥) وهذا يدل على أن مدراء المدارس يؤدون هذا المحور بصورة أعلى من المتوسطة.

٣- التوجيه والإرشاد حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٧٥٣) وهذا يدل على أن مدراء المدارس يؤدون هذا المحور بصورة أعلى من المتوسطة.

٤- تطوير المعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٧١٥) وهذا يدل على أن مدراء المدارس يؤدون هذا المحور بصورة أعلى من المتوسطة.

٥– تطوير البرامج والمناهج حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٦٢٨) وهذا يدل على أن مدراء المدارس يؤدون هذا المحور بصورة أعلى من المتوسطة.

- و بالنظر إلى متوسط محاور البعدين (الإداري والفني) نجد أن مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف يؤدون مهامهم الإدارية بصورة عالية حيث بلغ متوسط هذا البعد (٤,٠٣١).

كما يؤدون مهام بهم الفنية بصورة أعلى من المتوسطة حيث بلغ متوسط هذا البعد (٣,٧٨٠) .

وهذا يدل على أنه ليس هناك توازن تام في تأدية مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف لمهامهم الإدارية والفنية حيث أنهم يولون اهتمامهم الأكبر لتأدية مهامهم الإدارية ويولون المهام الفنية قدراً أقل من الاهتمام.

جدول رقم (١٩)

يوضح ترتيب مهام مدير المدرسة ترتيبا تنازليا حسب اهتمام المدير بها كما يراه المعلمون

م	المهمة التي يقوم بها مدير المدرسة	متوسطها الحسابي	البعد التابعة له
١	يتابع حضور المعلمين وغيابهم.	٤,٦٠	الإداري
٢	يشرف على تنظيم أعمال الاختبارات.	٤,٣٦	الإداري
٣	يطلع العاملين بالمدرسة على التعاميم الواردة من إدارة التعليم	٤,٣١	الإداري
٤	يحرص على توفير الخدمات العامة للمدرسة (الكهرباء- الماء – الهاتف).	٤,٢٨	الإداري
٥	يعد خطة عمل للمدرسة من بداية العام الدراسي.	٤,٢٨	الإداري
٦	يقوم بزيارة المعلمين في الفصول للوقوف على مستوى أدائهم	٤,٢٨	الفني
٧	. يتابع الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزها للاستخدام مثل (المصلى- المقصف – المعامل والمختبرات – مركز مصادر التعلم).	٤,٢٤	الإداري
٨	يتابع انتظام الطلاب داخل المدرسة(في الطابور الصباحي - بين الحصص – في الفسحة – في صلاة الظهر).	٤,٢١	الإداري
٩	يتخذ إجراءات مع المقصرين في العمل (توجيه مساءلة – لفت نظر – حسم -).	٤,٢٠	الإداري
١٠	يتابع دخول المعلمين لحصصهم	٤,١٩	الإداري
١١	يتابع إعداد جداول الاختبارات النصفية والنهائية	٤,١٧	الإداري
١٢	يحرص على منح الطلاب المتفوقين الشهادات التقديرية والجوائز التشجيعية.	٤,١٣	الفني
١٣	يتابع تنفيذ العاملين بالمدرسة للتعاميم واللوائح .	٤,١١	الإداري
١٤	يتابع الرد على المعاملات الواردة للمدرسة من جهات أخرى.	٤,١١	الإداري
١٥	يشرف على تأجير المقصف المدرسي وتوزيع عائداته على جوانب الصرف المتبعة بالمدرسة (ميزانية المدرسة)	٤,١١	الإداري
١٦	يشرف على وضع جدول الحصص الأسبوعي.	٤,١١	الإداري
١٧	يثني على جهود منسوبي المدرسة المتميزين في المناسبات المختلفة.	٤,١٠	الفني
١٨	يحرص على إقامة الندوات والمحاضرات الهادفة لطلاب المدرسة	٤,٠٨	الفني
١٩	يشكل المجالس المدرسية(مجلس المدرسة – مجلس المعلمين...).	٤,٠٦	الإداري
٢٠	يتابع تنفيذ المعلمين لخططهم الموضوعة مسبقا.	٤,٠٣	الفني
٢١	يؤكد على المعلمين بضرورة استخدام الوسائل التعليمية.	٤,٠٢	الفني
٢٢	يحرص على مشاركة المدرسة في الأسابيع العامة مثل(أسبوع المرور- أسبوع الشجرة.................)	٣,٩٧	الإداري
٢٣	يهتم بتوفير وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة.	٣,٩٢	الإداري
٢٤	يحرص على تفعيل الأنشطة الطلابية داخل المدرسة وخارجها	٣,٩١	الفني
٢٥	يشرف على تنظيم التعاميم الواردة من إدارة التعليم وفهرستها.	٣,٩١	الإداري
٢٦	يتابع حضور الطلاب وغيابهم	٣,٩١	الإداري

م	المهمة التي يقوم بها مدير المدرسة	متوسطها الحسابي	البعد التابعة له
٢٧	يحرص على تفعيل دور المدرسة التربوي في المجتمع.	٣,٩٠	الإداري
٢٨	يشجع المعلمين على التجديد والابتكار في ميادين طرق التدريس وإنتاج الوسائل التعليمية.	٣,٨٨	الفني
٢٩	يشرف على قبول الطلاب المستجدين بالمدرسة.	٣,٨٦	الإداري
٣٠	يناقش المرشد الطلابي في مشاكل الطلاب وسبل حلها	٣,٨٥	الفني
٣١	يطلع العاملين على بطاقة تقويم الأداء الوظيفي السنوية لتوضيح جوانب القوة والضعف في أدائهم	٣,٨٥	الفني
٣٢	يتيح للطلاب فرصة الزيارات الميدانية للمؤسسات الحكومية والأهلية	٣,٨٤	الإداري
٣٣	يهتم برعاية المعلم المبتدئ وتوجيهه باستمرار.	٣,٨٣	الفني
٣٤	يتابع تنفيذ المعلمين لتوجيهات المشرفين التربويين.	٣,٨٠	الفني
٣٥	يبحث مع المعلمين أساليب تقويم التحصيل الدراسي.	٣,٨٠	الفني
٣٦	يهتم بتوفير الاحتياجات المكتبية للمدرسة(أوراق - أقلام ....)	٣,٧٧	الإداري
٣٧	يناقش أولياء الأمور حول مستوى أولادهم الدراسي	٣,٧٦	الفني
٣٨	يوجه خطابات الشكر وشهادات التقدير للمعلمين المتميزين.	٣,٧٦	الفني
٣٩	يقوم بتحليل نتائج الطلاب للتعرف على جوانب التفوق والضعف فيها.	٣,٧٤	الفني
٤٠	يتابع توزيع حصص الاحتياط(الانتظار) على المعلمين.	٣,٧٣	الإداري
٤١	يحرص على إقامة المسابقات الثقافية بين طلاب المدرسة.	٣,٧٣	الفني
٤٢	يشرف على توزيع الطلاب على الفصول الدراسية في بداية العام.	٣,٧٠	الإداري
٤٣	يحرص على تزويد المعلمين بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم المهني	٣,٧٠	الفني
٤٤	يتابع وضع خطة الأنشطة الطلابية وتنفيذها من قبل المعلمين والطلاب.	٣,٦٩	الفني
٤٥	يناقش المعلمين في تحضيرهم اليومي لرفع مستوى التحضير	٣,٦٩	الفني
٤٦	يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية المتاحة.	٣,٦٧	الفني
٤٧	يهتم بتقوية العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المختلفة .	٣,٦٥	الإداري
٤٨	يشجع المعلمين على المشاركة في تقويم المناهج الدراسية وتطويرها.	٣,٦٥	الفني
٤٩	يهتم باكتشاف ورعاية الطلاب الموهوبين.	٣,٦٤	الفني
٥٠	يبحث مع المعلمين مشكلاتهم التدريسية وسبل حلها.	٣,٦٤	الفني
٥١	يتابع مع المعلمين الطلاب المتأخرين دراسياً لتحسين مستواهم التعليمي.	٣,٦٣	الفني
٥٢	يطلع على واجبات الطلاب المدرسية من وقت لآخر.	٣,٥٥	الفني
٥٣	يهتم بتنظيم مواعيد دورية لزيارة أولياء الأمور للمدرسة.	٣,٥١	الإداري
٥٤	يبحث مع المعلمين أهداف المواد الدراسية وسبل تحقيقها.	٣,٤٦	الفني
٥٥	يحرص على الاجتماع بالطلاب ومناقشة مشكلاتهم الدراسية.	٣,٤٦	الفني
٥٦	يحرص على المشاركة بنفسه في تطوير المناهج الدراسية.	٣,٢٥	الفني

بالنظر الى الجدول رقم (١٩) والذي يمثل ترتيب مهام مدير المدرسة تنازليا حسب اهتمامه بها يتضح ما يلي :

- يتأكد لدى الباحث ما سبق أن توصل اليه من عدم وجود توازن تام في تأدية مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لمهامهم الادارية والفنية ، حيث ان اغلب المهام التي جاءت في المراكز الاولى حسب ترتيب المهام في الجدول وحازت على متوسطات اعلى هي مهام ادارية .

فنجد ان المهام العشر التي جاءت في المراكز العشر الاول تسع منها مهام ادارية وواحدة فنية جاءت في المركز السادس .

كما ان المهام العشر التي جاءت في المراكز الاخيرة من الترتيب ثمان مهام منها فنية واثنتان فقط ادارية وهذا يؤكد تركيز مديري المدارس على المهام الادارية على حساب المهام الفنية .

جدول رقم (٢٠)

يوضح ترتيب المحاور حسب اهتمام مديري المدارس بها ترتيباً تنازلياً كما يراه المعلمون

م	المحور	متوسطه الحسابي	البعد التابع له
١	متابعة تنفيذ القرارات واللوائح	٤,٢٢١	الإداري
٢	إدارة المعلومات والاتصالات الإدارية	٤,١١٢	الإداري
٣	إدارة الشؤون المالية	٤,٠٦٤	الإداري
٤	إدارة الموارد البشرية والإمكانيات	٣,٩٨٨	الإداري
٥	تحفيز الطلاب والمعلمين	٣,٩٢	الفني
٦	التقويم والمتابعة	٣,٨٨٥	الفني
٧	علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي	٣,٧٧٤	الإداري
٨	التوجيه والإرشاد	٣,٧٥٣	الفني
٩	تطوير المعلمين	٣,٧١٥	الفني
١٠	تطوير البرامج والمناهج	٣,٦٢٨	الفني

بالنظر الى الجدول رقم(٢٠) والذي يمثل ترتيب المحاور تنازليا حسب اهتمام مدير المدرسة بها يتاكد لدى الباحث ما سبق التوصل اليه من عدم وجود توازن تام في تأدية مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لمهامهم الدارية والفنية .

حيث يظهر من خلال الجدول حصول المحاور الادارية على مراكز متقدمة في الترتيب حيث جاءت في المراكز الاربعة الاول ، كما ان اغلب المحاور الفنية جاءت في المراكز الاخيرة من الترتيب .

ثانياً: تحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة من خلال استخدام (اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه)

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف المؤهل العلمي للعينة مع بعدي الدراسة(البعد الإداري والبعد الفني)؟.

من خلال اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (AnovA)لإظهار وجود فروق ذات دلالة إحصائية أو عدم وجودها بالنسبة للبعد الأول للدراسة (البعد الإداري) يتضح ما يلي :

جدول رقم (٢١)

يوضح وجود فروق فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة بالنسبة للبعد الأول للدراسة (البعد الإداري) بحسب اختلاف المؤهل العلمي لهم

الفروق	متوسط المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة[ف]	درجة الدلالة
بين المجموعات	٢٣٥٣,٤٠٤	٢	١١٧٦,٧٠٢	٥,٩٦٢	٠,٠٠٣*
داخل المجموعات	٧٠٤٥٨,٤٩٦	٣٥٧	١٩٧,٣٦٣		
المجموع	٧٢٨١١,٩٠٠	٣٥٩			

* دالة عند مستوى ٠,٠٥

بالنظر للجدول السابقرقم (٢١) يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة بالنسبة للبعد الأول للدراسة (البعد الإداري) بحسب اختلاف المؤهل العلمي لهم حيث بلغت قيمة [ف] (٥,٩٦٢) ودرجة الدلالة (٠,٠٠٣) .

ولاظهار درجة الفروق بين أفراد العينة باختلاف المؤهل العلمي لهم تم استخدام اختبار التحليل البعدي [Post Hoc Tests] لتحديد درجة الفروق بين أفراد العينة واختبار LSD (أقل فرق دال) كالتالي:

جدول رقم (٢٢)

يوضح درجة الفروق بين أفراد العينة باختلاف المؤهل العلمي لهم

المحور	المؤهل	متوسط الانحرافات	الخطأ المعياري	درجة الدلالة	مستوى الدلالة
الإداري	ماجستير - بكالوريوس	-١٣,١٩٢٠*	٣,٨٣١٨	٠,٠٠١	دالة
	ماجستير - دبلوم	-١٣,٩٣٦٥*	٦,٠٠٢٢	٠,٠٠١	دالة
	بكالوريوس - دبلوم	-٠,٧٤٤٥*	٤,٧٤٥٠	٠,٨٧٥	غير دالة

* متوسط الانحراف دال عند مستوى ٠,٠٥

من خلال الجدول السابق رقم (٢٢) يلاحظ :

١ – وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) من متوسط انحرافات استجابات المعلمين الذين يحملون شهادة الماجستير والمعلمين الذين يحملون شهادة البكالوريوس على البعد الأول (البعد الإداري) حيث بلغت درجة الدلالة (٠,٠٠١) .

ومن خلال اختبار LSD يظهر أن الفرق هنا لصالح المعلمين الذين يحملون شهادة البكالوريوس (- ١٣,١٩٢٠) .

٢– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) من متوسط انحرافات استجابات المعلمين الذين يحملون شهادة الماجستير والمعلمين الذين يحملون شهادة الدبلوم على البعد الأول (البعد الإداري) حيث بلغت درجة الدلالة (٠,٠٠١) .

ومن خلال اختبار LSD يظهر أن الفرق هنا لصالح المعلمين الذين يحملون شهادة الدبلوم (- ١٣,٩٣٦٥) .

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) من متوسط انحرافات استجابات المعلمين الذين يحملون شهادة البكالوريوس والمعلمين الذين يحملون شهادة الدبلوم على البعد الأول (البعد الإداري) حيث بلغت درجة الدلالة (٠,٨٧٥) .

ثم قام الباحث بعمل اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (AnovA) إظهار وجود فروق ذات دلالة إحصائية أوعدم وجودها بالنسبة للبعد الثاني للدراسة (البعد الفني) فوجد ما يلي :

جدول رقم (٢٣)

يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية أوعدم وجودها بالنسبة للبعد الثاني للدراسة (البعد الفني)

الفروق	متوسط المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة[ف]	درجة الدلالة
بين المجموعات	٦٣٣٥,٧٧٩	٢	٣١٦٧,٨٨٩	٦,٨٨٣	*٠,٠٠١
داخل المجموعات	١٦٤٣١٥,٨٩	٣٥٧	٤٦٠,٢٦٩		
المجموع	١٧٠٦٥١,٦٦	٣٥٩			

* دالة عند مستوى ٠,٠٥

بالنظر للجدول السابق رقم (٢٣) يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة بالنسبة للبعد الثاني للدراسة (البعد الفني) بحسب اختلاف المؤهل العلمي لهم حيث بلغت قيمة [ف] (٦,٨٨٣) ودرجة الدلالة (٠,٠٠١) .

ولاظهاردرجة الفروق بين أفراد العينة باختلاف المؤهل العلمي لهم تم استخدام اختبار التحليل البعدي [Post Hoc Tests] لتحديد درجة الفروق بين أفراد العينة واختبار LSD (أقل فرق دال) كالتالي :

جدول رقم (٢٤)

يوضح درجة الفروق بين أفراد العينة باختلاف المؤهل العلمي لهم

المحور	المؤهل	متوسط الانحرافات	الخطأ المعياري	درجة الدلالة	مستوى الدلالة
الفني	ماجستير - بكالوريوس	-٢٠,٢٩٤٢*	٥,٨٥١٧	٠,٠٠١	دالة
	ماجستير - دبلوم	-٢٩,٠٣١٧*	٩,١٦٦١	٠,٠٠٢	دالة
	بكالوريوس - دبلوم	-٨,٧٣٧٦*	٧,٢٤٦٢	٠,٠٢٩	دالة

* متوسط الانحراف دال عند مستوى ٠,٠٥

من خلال الجدول رقم(٢٤) يلاحظ :

١ – وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) من متوسط انحرافات استجابات المعلمين الذين يحملون شهادة الماجستير والمعلمين الذين يحملون شهادة البكالوريوس على البعد الثاني (البعد الفني) حيث بلغت درجة الدلالة (٠,٠٠١) .

ومن خلال اختبار LSD يظهر أن الفرق هنا لصالح المعلمين الذين يحملون شهادة البكالوريوس(- ٢٠,٢٩٤٢) .

٢– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) من متوسط انحرافات استجابات المعلمين الذين يحملون شهادة الماجستير والمعلمين الذين يحملون شهادة الدبلوم على البعد الثاني (البعد الفني) حيث بلغت درجة الدلالة (٠,٠٠٢) .

ومن خلال اختبار LSD يظهر أن الفرق هنا لصالح المعلمين الذين يحملون شهادة الدبلوم (-٢٩,٠٣١٧) .

٣– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) من متوسط انحرافات استجابات المعلمين الذين يحملون شهادة البكالوريوس والمعلمين الذين يحملون شهادة الدبلوم على البعد الثاني (البعد الفني) حيث بلغت درجة الدلالة (٠,٠٢٩) .

ومن خلال اختبار LSD يظهر أن الفرق هنا لصالح المعلمين الذين يحملون شهادة الدبلوم (-٨,٧٣٧٦) .

السؤال الخامس : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف تعدد فصول المدرسة للعينة مع بعدي الدراسة(البعد الإداري والبعد الفني)؟.

من خلال اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار وجود فروق ذات دلالة إحصائية أو عدم وجودها بالنسبة للبعد الأول للدراسة (البعد الإداري) يتضح ما يلي :

جدول رقم (٢٥)

يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية أو عدم وجودها بالنسبة للبعد الأول للدراسة (البعد الإداري)

الفروق	متوسط المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة [ف]	درجة الدلالة
بين المجموعات	١٠٢١,٢٨١	٢	٥١٠,٦٤٠	٢,٥٣٩	*٠,٠٨٠
داخل المجموعات	٧١٧٩٠,٦١٩	٣٥٧	٢٠١,٠٩٤		
المجموع	٧٢٨١١,٩٠٠	٣٥٩			

* دالة عند مستوى ٠,٠٥

بالنظر للجدول رقم (٢٥) يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة بالنسبة للبعد الأول للدراسة (البعد الإداري) بحسب اختلاف عدد فصول المدرسة حيث بلغت قيمة [ف] (٢,٥٣٩) ودرجة الدلالة (٠,٠٨٠) .

ثم قام الباحث بعمل اختبارتحليل التباين أحادي الاتجاه(AnovA) لإظهار وجود فروق ذات دلالة إحصائية أوعدم وجودها بالنسبة للبعد الثاني للدراسة (البعد الفني) فوجد ما يلي :

جدول رقم (٢٦)

يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية أو عدم وجودها بالنسبة للبعد الثاني للدراسة

(البعد الفني)

الفروق	متوسط المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة [ف]	درجة الدلالة
بين المجموعات	٢٦٢٦,٣٥٥	٢	١٣١٣,١٧٧	٢,٧٩٠	*.٠٦٣
داخل المجموعات	١٦٨٠٢٥,٣١	٣٥٧	٤٧٠,٦٥٩		
المجموع	١٧٠٦٥١,٦٦	٣٥٩			

* دالة عند مستوى ٠,٠٥

بالنظر للجدول السابق يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة بالنسبة للبعد الثاني للدراسة (البعد الفني) بحسب اختلاف عدد فصول المدرسة حيث بلغت قيمة [ف] (٢,٧٩٠) ودرجة الدلالة (.٠٦٣) .

مناقشة النتائج والتعليق عليها:

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى يحقق مدير المدرسة التوازن المطلوب بين المهام الإدارية والفنية في العمل المدرسي ؟.

وقد تفرع من هذا السؤال الرئيس خمسة أسئلة فرعية.

وبعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة خرج الباحث بعدة نتائج وسوف ويقوم في هذا الجزء بربط النتائج التي توصلت إليها دراسته بالدراسات السابقة ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

وسيقوم الباحث بربط نتائج كل سؤال من أسئلة الدراسة بنتائج الدراسات السابقة على حده كما مايلي:

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

إلى أي مدى يؤدي مدير المدرسة مهامه الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟٠

لقد تضمنت الاستبانة (٢٧) فقرة متعلقة بهذا السؤال وفقد دلت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري المدارس الثانوية يولون المهام الإدارية جانبا كبيرا من الأهمية حيث بلغ متوسط محاور هذا البعد(٤,٠٣١) ٠

وقد جاء ترتيب محاور هذا البعد (الإداري) حسب اهتمام مديري المدارس الثانوية بهذه المحاور وتنفيذها في الواقع العملي كالتالي :

١ ـ متابعة تنفيذ القرارات واللوائح.

حيث حصل هذا المحور على أعلى متوسط حسابي في البعد الإداري وقد بلغ (٤,٢٢١) ٠

وهذا يدل على الاهتمام الكبير الذي يوليه مديرو المدارس الثانوية لمتابعة تنفيذ الأنظمة واللوائح على حساب بعض المهام الأخرى .

وقد يكون ذلك الاهتمام نابعاً من كون المشرفين التربويين عند زيارتهم للمدارس يركزون على هذا الجانب الملموس وبالتالي إنعكس ذلك على اهتمام المديرين به.

وبالنظر إلى فقرات هذ المحور نجد أن الفقرة رقم (٢٠) من الاستبانة والمتعلقة بمتابعة حضور المعلمين وغيابهم قد حازت على أعلى متوسط في هذا المحور وقد بلغ (٤,٦٠) فيما حصلت الفقرة رقم (١٩) من الاستبانة والمتعلقة (بمتابعة حضور الطلاب وغيابهم) على أقل متوسط في هذا المحور حيث بلغ (٣,٩١)٠

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الصبحي (١٤١٤هـ) في ان هناك قصوراً في الجانب الفني للإدارة المدرسية تجاه الجانب المهني للمعلمين واهتمام أكبر بالجانب الإداري٠

٢ – إدارة المعلومات والاتصالات الإدارية٠

قد حصل هذا المحور على المرتبة الثانية في هذا البعد بتوسط حسابي بلغ (٤,١١٢) ٠

وقد حازت الفقرة رقم(١) في الاستبانة والمتعلقة بإعداد الخطة المدرسية على أعلى متوسط في هذا المحور (٤,٢٨) ٠

ويمكن تفسير اهتمام المديرين بخطة العمل المدرسية نابعاً من كون المسئول الأول عن تقييم عمل المديرين وهم مشرفي الإدارة المدرسية يضعون إعداد الخطة في أولويات عمل المدير فبذلك يولي المديرون اهتماماً كبيراً بإعداد الخطة ٠

كما حصلت الفقرة رقم(٣) في الاستبانة والمتعلقة بتنظيم التعميم وفهرستها على أقل متوسط حسابي في هذا المحور(٣,٩١) ٠

وقد يرجع ذلك لكون أغلب مديري المدارس يعتبرون هذا العمل خاص فقط بكاتب المدرسة أو وكيلها٠

٣ - إدارة الشئوون المالية ٠

وقد حصل هذا المحور على المرتبة الثالثة في البعد الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦٤).

وقد حازت الفقرة رقم (٧) في الاستبانة والمتعلقة بتوفير الخدمات العامة للمدرسة على أعلى متوسط حسابي (٤,٢٨) بينما حصلت الفقرة رقم (٦) في الاستبانة والمتعلقة بتوفير الاحتياجات المكتبية على أقل متوسط حسابي في هذا المحور وقد بلغ (٣,٧٧) ٠

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (١٤١١ هـ) في اهتمام مديرات المدارس بالإشراف على المباني المدرسية.

٤ - **إدارة الموارد البشرية والإمكانات .**

وقد حصل هذا المحور على المرتبة الرابعة في البعد الاداري بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨٨).

وقد حازت الفقرة رقم (٢٧) في الاستبانة والمتعلقة بتنظيم أعمال الاختبارات على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور حيث بلغ (٤,٣٦) بينما حصلت الفقرة رقم (٢٣) في الاستبانة والمتعلقة بتوزيع الطلاب على الفصول على أقل متوسط حسابي في هذا المحور حيث بلغ (٣,٧٠).

وقد يكون سبب ذلك لكون أعمال الاختبارات من الأمور التي توليها إدارة التعليم قدراً كبيراً من الأهمية وتراقب سيرها وتنفيذها بشكل مستمر بينما توزيع الطلاب على الفصول لا يعطى قدراً كبيراً من الأهمية .

٥ - **علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي.**

وقد حصل هذا المحور على المرتبة الأخيرة في البعد الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧٤).

وقد حازت الفقرة رقم (١٤) في الاستبانة والمتعلقة بمشاركة المدرسة في الأسابيع العامة على أعلى متوسط في هذا المحور(٣,٩٧).

بينما حصلت الفقرة رقم (١٢) في الاستبانة والمتعلقة بتنظيم مواعيد دورية لزيارة أولياء الأمور للمدرسة على أقل متوسط حسابي في هذا المحور حيث بلغ (٣,٥١).

ولا تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (١٤١١هـ) في كون أبرز الأنشطة التي تؤديها مديرات المدارس تتعلق بممارستهن تجاه التنظيم الإداري والمالي والتنشئة الدينية وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

ويمكن تفسير سبب هذا الاختلاف لكون مجتمع الدراسة لدى الغامدي (مدارس البنات) احتكاكها بالمجتمع الخارجي أقل من احتكاك مدارس البنين به .

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

إلى أي مدى يؤدي مدير المدرسة مهامه الفنية من وجهة نظر المعلمين.؟

لقد تضمنت الاستبانة (٢٨) فقرة متعلقة بهذا السؤال وقد دلت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري المدارس الثانوية يولون المهام الفنية اهتماماً أعلى من المتوسط حيث بلغ متوسط محاور هذ البعد (٣,٧٨٠).

وقد جاء ترتيب محاور هذا البعد (الفني) حسب اهتمام مديري المدارس الثانوية بهذه المحاور وتنفيذها في الواقع العملي كالتالي :

١ – تحفيز الطلاب والمعلمين.

وقد حاز هذا المحور على المرتبة الأولى في محاور هذا البعد (الفني) حيث حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٩٢) .

قد حازت الفقرة رقم (٥٥) في الاستبانة والمتعلقة بمنح المدير الطلاب المتفوقين الشهادات التقديرية والجوائز التشجيعية على أكبر اهتمام في هذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,١٣).

بينما حصلت الفقرة رقم (٥٤) في الاستبانة والمتعلقة بتوجيه خطابات الشكر وشهادات التقدير للمعلمين المتميزين على المرتبة ما قبل الأخيرة في فقرات هذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٧٦) .

٢ – التقويم والمتابعة.

حيث حصل هذا المحور على المرتبة الثانية في هذا البعد (الفني) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨٥) .

وقد حازت الفقرة رقم (٣٩) في الاستبانة والمتعلقة بزيارة المعلمين في الفصول للوقوف على مستوى أدائهم على المرتبة الأولى في هذا المحو بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٨) فيما حصلت الفقرة رقم (٤٣) في الاستبانة والمتعلقة بإطلاع المدير على واجبات الطلاب المدرسية من وقت لآخر على المرتبة الأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥) مما يعني أن مديري المدارس الثانوية لا يهتمون كثيرا بالطلاع على واجبات الطلاب وعلى تصحيح المعلمين لها.

وقد حصلت الفقرة رقم (٤١) في الاستبانة والمتعلقة بمتابعة المدير لتنفيذ المعلمين لتوجيهات المشرفين التربويين على المرتبة الرابعة من الاهتمام في هذا المحور بمتوسط حسابي

بلغ (٣,٨٠) وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة الصبحي (١٤١٤هـ) في أن مديري المدارس لا يهتمون كثيرا بمتابعة تنفيذ المعلمين لتوجيهات المشرفين التربويين .

٣ - التوجيه والإرشاد.

حيث حصل هذا المحور على المرتبة الثالثة في البعد الفني بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥٣).

وقد حصلت الفقرة رقم (٣٦) في الاستبانة والمتعلقة بإقامة الندوات والمحاضرات الهادفة لطلاب المدرسة على المرتبة الأولى في هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٨) بينما حصلت الفقرة رقم (٣٨) في الاستبانة والمتعلقة بالاجتماع بالطلاب ومناقشة مشكلاتهم الدراسية على المرتبة الأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٦) .

٤ - تطوير المعلمين ٠

- وقد حصل هذا المحور على المرتبة الرابعة في ترتيب محاور هذا البعد (الفني) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١٥) .

وقد حصلت الفقرة رقم (٤٥) في الاستبانة والمتعلقة بضرورة تأكيد المدير على المعلمين باستخدام الوسائل التعليمية على المرتبة الأولى في هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٢)٠

بينما حصلت الفقرة رقم (٤٧) في الاستبانة والمتعلقة ببحث المدير مع المعلمين أهداف المواد الدراسية وسبل تحقيقها على المرتبة الأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٦).

ويرى الباحث أن قلة اهتمام مديري المدارس بهذه المهمة (بحث المدير مع المعلمين أهداف المواد الدراسية وسبل تحقيقها) يمكن أن يرجع إلى الفهم الخاطيء عند بعض مديري المدارس لمهامهم كونهم يرون أن هذه المهمة من اختصاص المشرف التربوي الخاص بالمادة فقط .

٥ - تطوير البرامج والمناهج.

وحصل هذا المحور على المرتبة الأخيرة في البعد الفني بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢٨) ٠

وقد حصلت الفقرة رقم (٣١) في الاستبانة والمتعلقة بحرص المديرعلى تفعيل الأنشطة الطلابية داخل المدرسة وخارجها على أعلى متوسط في هذا المحور (٣,٩١) كما حصلت الفقرة رقم (٢٩) في الاستبانة والمتعلقة بمشاركة المدير بنفسه في تطوير المناهج الدراسية على أقل متوسط حسابي في هذا المحور (٣,٢٥) .

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

إلى أي مدى يحقق مدير المدرسة التوازن المطلوب بين مهامه الإدارية والفنية ؟

لقد تم تقسيم استبانة البحث إلى بعدين أساسيين هما البعد الاداري والبعد الفني بحيث يحتوي كل بعد على خمسة محاور ويحتوي كل محور على مجموعة من العبارات . وعند حساب متوسط كل بعد على حده بلغ متوسط محاور البعد الإداري (٤,٠٣١) وبلغ متوسط محاور البعد الفني (٣,٧٨٠) ويتضح من هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية لا يهملون أداء مهامهم الإدارية والفنية بل يودون الجانبين ولكن لا يعطونهما نفس المقدار من الاهتمام والمتابعة حيث يولون الجانب الإداري الاهتمام الأكبر وذلك يتضح من خلال مقارنة المتوسطين الحسابيين للبعدين حيث يظهر لنا أن متوسط أداء المدير لمهام من الإدارية (٤,٠٣١) أعلى من متوسطة أداء المدير لمهامه الفنية (٣,٧٨٠) .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة صائغ (١٤١٦هـ) في كون اهتمام المدير بالمهام الإدارية ينال نصيباً كبيراً من وقته وجهده.

ويرى الباحث أن هتمام مديري المدارس بالجانب الإداري على حساب الجانب الفني قد يعود لكون نتائج المهام الإدارية ملموس وواضح بشكل أكبر من نتائج المهام الفنية التي لا تلمس بشكل كبير أو لا تتضح نتائجها من خلال وقت قصير ، كما أن اهتمام إدارة التعليم والمشرفين التربويين يتركز بصورة كبيرة على تنفيذ المديرين للمهام الإدارية ، كما أن الجهد الذي يصرف على تنفيذ المهام الإدارية والأعمال الكتابية الكثيرة يجعل مدير المدرسة يهمل المهام الفنية ويعطي المهام الإدارية الاهتمام الأكبر على حساب المهام الفنية .

الفصل الخامس

ملخص لأبرز نتائج الدراسة

سيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض موجز لأبرز نتائج الدراسة التي توصل إليها.

عنوان الدراسة :-
التوازن بين المهام الإدارية والفنية لدى مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف كما يدركه المعلمون

أهداف الدراسة :-
١ – التعرف على مدى تحقيق مدير المدرسة للتوازن المطلوب بين مهامه الإدارية الفنية.
٢- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدي الدراسة باختلاف المؤهل العلمي وعدد فصول المدرسة.

مجتمع الدراسة :- معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف.

الأساليب الإحصائية:-
تحليل التكرارات والنسب المئوية و تحليل التباين أحادي الاتجاه(AnovA) واختبار التحليل البعدي [Post Hoc Tests] واختبار LSD (أقل فرق دال).

أداة الدراسة:-
استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لدراسته

أبرز نتائج الدراسة :

١ - يولي مديرو المدارس الثانوية اهتماماً كبيراً بالجانب الإداري في عملهم والتالي هم يؤدونه بصورة متميزة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الجانب (٤,٠٣١) .
٢ – يولي مديرو المدارس الثانوية الجانب الفني في أعمالهم اهتماماً أعلى من المتوسط مما يجعلهم لا يؤدون هذا الجانب بالصورة المطلوبة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الجانب (٣,٧٨٠).
٣ – لا يحقق مديرو المدارس الثانوية بمدينة الطائف التوازن المطلوب في أدائهم لمهامهم الادارية والفنية .
٤ - يؤدي مديرو المدارس الثانوية المحاور التالية بصورة عالية جدا:
أ – متابعة تنفيذ القرارات واللوائح (٤,٢٢١)٠

ب – إدارة المعلومات والاتصالات الإدارية (٤,١١٢) .

ج – إدارة الشؤون المالية (٤,٠٦٤).

٥ –يولي مديرو المدارس الثانوية المحاور التالية قدرا أقل أهمية مقارنة بمحاور أخرى:

أ –تطوير البرامج والمناهج (٣,٦٢٨) .

ب –تطوير المعلمين (٣,٧١٥) .

ج – التوجيه والإرشاد (٣,٧٥٣) .

٦ –يتميز مديرو المدارس الثانوية بأداء المهام التالية بصورة عالية جداً :

أ- متابعة حضور المعلمين وغيابهم (٤,٦٠) .

ب- الاشراف على تنظيم أعمال الاختبارات (٤,٣٦) .

ج- اطلاع العاملين بالمدرسة على التعاميم الواردة من إدارة التعليم (٤,٣١).

د- الحرص على توفير الخدمات العامة للمدرسة (الكهرباء- الماء) (٤,٢٨) .

هـ - اعداد خطة عمل للمدرسة من بداية العام الدراسي (٤,٢٨) .

٧: –يولي مديرو المدارس الثانوية المهام التالية قدرا أقل أهمية مقارنة بمهام أخرى:

أ- المشاركة بأنفسهم في تطوير المناهج الدراسية (٣,٢٥) .

ب- الاجتماع بالطلاب ومناقشة مشكلاتهم الدراسية (٣,٤٦) .

ج- البحث مع المعلمين أهداف المواد الدراسية وسبل تحقيقها (٣,٤٦) .

د- الاهتمام بتنظيم مواعيد دورية لزيارة أولياء الأمور للمدرسة (٣,٥١) .

هـ- الاطلاع على واجبات الطلاب المدرسية من وقت لآخر (٣,٥٥) .

٨–يولي مديرو المدارس الثانوية تشجيع الطلاب قدراً أكبرمن الاهمية من تشجيعهم للمعلمين.

٩ – قلة اطلاع مديري المدارس الثانوية على واجبات الطلاب ومتابعتها.

١٠ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة بالنسبة للبعد الأول للدراسة (البعد الإداري) بحسب اختلاف المؤهل العلمي لهم حيث بلغت قيمة [ف] (٥,٩٦٢) ودرجة الدلالة (٠,٠٠٣) .

١١ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة بالنسبة للبعد الثاني للدراسة (البعد الفني) بحسب اختلاف المؤهل العلمي لهم حيث بلغت قيمة [ف] (٦,٨٨٣) ودرجة الدلالة (٠,٠٠١) .

١٢ – لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة بالنسبة للبعد الأول للدراسة (البعد الإداري) بحسب اختلاف عدد فصول المدرسة حيث بلغت قيمة [ف] (٢,٥٣٩) ودرجة الدلالة (٠,٠٨٠) .

١٣ – لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة بالنسبة للبعد الثاني للدراسة (البعد الفني) بحسب اختلاف عدد فصول المدرسة حيث بلغت قيمة [ف] (٢,٧٩٠) ودرجة الدلالة (.٠٦٣) .

التوصيات

١ ـ توزيع متابعة المعلمين بين المدير ووكلائه بما يتناسب مع تخصص كل منهم ، ليكون التوجيه مبنياً على خلفية علمية حول المادة ولتخفيف الأعباء عن مدير المدرسة ٠

٢ ـ تنسيق عمل الإداريين داخل المدرسة بما يحقق التوازن بين المهام الادارية والفنية خلال اليوم الدراسي ، بحيث لا يطغى جانب عاى الآخر ٠

٣ ـ اليأكيد على إدارات المدارس باستخدام الحاسب الآلي في أعمال المدرسة للاستفادة منه في تسهيل الأعمال الادارية ، مما يؤدي الى توفير الوقت والجهد ويؤدي الى سرعة الحصول على المعلومات ودقة البيانات ووضوحها ٠

٤ ـ تنظيم برامج تبادل الزيارات بين مديري المدارس حسب آلية تعود بالفائدة على الجميع.

٥ ـ تفعيل أكثر لبرامج تبادل الزيارات بين معلمي التخصص الواحد في كل مدرسة للاستفادة المتبادلة ٠

٦ ـ الجدية في تنفيذ برامج الدروس النموذجية على مستوى إدارة التعليم من خلال التنسيق بين إدارة المدرسة والاشراف التربوي لالزام المعلم الذي يرى مدير المدرسة حاجته الى حضور هذه الدروس ٠

٧ ـ تأهيل مدير المدرسة علمياً قبل تعيينه مديراً ، بحيث لا يرشح لادارة المدرسة إلا من سبق له الحصول على دورة مديري المدارس ، ويقتصر الترشيح لدورة مديري المدارس على الوكيل ٠

٨ ـ تعيين موظف إداري في كل مدرسة مهما كان حجمها لتولي المهام الكتابية (الروتينية) لاتاحة الفرصة للهيئة الإدارية لمتابعة الأعمال الفنية بفاعلية أكبر ٠

٩ ـ تطبيق فكرة المعلم الأول للمادة ليكون عوناً لمدير المدرسة في الجوانب الفنية خاصة ٠

المقترحات

يقترح الباحث في ضوء هذه الدراسة إجراء دراسات أخرى حول الموضوعات التالية :

١ ـ إجراء دراسات أخرى مشابهة للدراسة الحالية من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة والابتدائية ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية ٠

٢ ـ يقترح الباحث إجراء دراسة مماثلة على عينة أكبر من معلمي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على أن تكون العينة ممثلة لمختلف مناطق المملكة ٠

٣ ـ يقترح الباحث إجراء دراسة مماثلة على عينة من معلمات المدارس الثانوية بالرئاسة العامة لتعليم البنات بمدينة الطائف ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية ٠

المراجع

أولاً : الكتب والمؤلفات

١-أحمد ، أحمد إبراهيم (١٤١٦هـ) الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ٠

٢-أبو فروة ، إبراهيم محمد (١٩٩٧ م) الإدارة المدرسية ، الجامعة المفتوحة، ط٢ ، طرابلس ٠

٣-الفائز ، عبد الله عبد الرحمن (١٩٩٢م) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، مطابع سفير ، الرياض ٠

٤- فهمي ، محمد سيف الدين ومحمود، حسن عبد المالك (١٤١٤هـ) تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ٠

٥- الشيباني ، عمر محمد التومي (١٩٨٥م) الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، طرابلس ٠

٦- مرسي ، محمد منير مرسي وسمعان، وهيب (١٩٧٥ م) الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ٠

٧- عرفات، عبد العزيز (١٩٧٧م) الاتجاهات التربوية المعاصرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ٠

٨- العمايرة ، محمد حسن (١٤٢٠هـ) مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسير للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ٠

٩- العساف ، صالح بن حمد (١٤١٦هـ) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ٠

١٠- القوزي ، بلغيث بن حمد (١٤١٢هـ) مدير المدرسة بين التنظيم الإداري والإشراف الفني ، دار الثقافة للطباعة ، مكة المكرمة ٠

١١- القاضي ، عبدالله سالم (١٤١٣هـ) دليل الإدارة المدرسية – المهام والمسؤوليات - ، ط٢، دار الحارثي ، المملكة العربية السعودية .

١٢- الفقي ، عبد المؤمن فرج (١٩٩٤م) الإدارة المدرسية المعاصرة ، جامعة قاريونس ، بنغازي .

١٣- نشوان ، يعقوب حسين (١٤١٣هـ) الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان ، ط٣ ، عمان ، الأردن .

١٤- حريري ، هاشم بكر (١٤٢٠هـ) الإدارة التربوية ، مطابع بهادر ، مكة المكرمة .

١٥- مصطفى ، حسن وآخرون (١٩٨٢م) اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، مكتبة الانجلو ، ط ٤ ، القاهرة .

ثانياً : البحوث والدراسات العلمية

١- الصبحي ، عبد الرحمن عيد (١٤١٤هـ) ممارسات مدير المدرسة الثانوية لمسؤولياته كموجه تربوي مقيم كما يدركها المعلمون بمدينة جده ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

٢- السعود ، راتب (١٩٩٦م) الوسائل الإشرافية الشائعة لدى مديري المدارس بالأردن ، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات ، المجلد السادس ، العددالأول ، ذو القعدة ١٤١٩هـ ،عمان ، الأردن .

٣- الطلحي ، عليوي بن دخيل (١٤١٤هـ) أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

٤- الغامدي ، أميرة راشد (١٤١١هـ) الدور المثالي والرسمي لمديرة المدرسة الثانوية – دراسة مقارنة في مدينة جدة - ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

٥- صائغ ، عبد الرحمن بن أحمد (١٤١٦هـ) مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة ، حولية كلية التربية ، السنة الثانية عشرة ، العدد الثاني عشر ، جامعة قطر ، ١٤١٦هـ .

٦- المنيع ، محمد و العبيدي، غانم : دراسة تحليلية للعمل اليومي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية ، المجلد الرابع ، ١٩٨٢م ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

ثالثاً :الوثائق الرسمية

١- وزارة المعارف ، القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام ، ١٤٢٠ هـ .

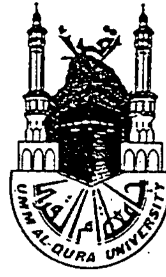
الملاحق

ملحق رقم (١)

إفادة من معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي بجامعة أم القرى ، بأن هذه الدراسة لم يسبق لها أن نوقشت في جامعات المملكة أو خارجها حسب المعلومات المتوفرة لديه ٠

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى
معهد البحوث العلمية



الرقم : ٦٠٤٦٠
التاريخ : ٢٩/١١/١٤٢٤هـ
المشفوعات : —

سعادة عميد كلية التربية حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

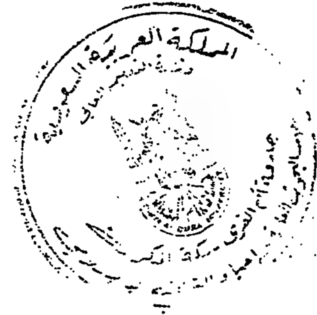
وبعد :

فبناءً على الخطاب الذي تقدم به الطالب/ **أحمد حسن العوفي** – من قسم الإدارة التربوية والتخطيط – ويرغب فيه افادته عن بحث بعنوان : « **مدى تحقق مدير المدرسة للتوازن المطلوب بين المهام الإدارية والمهام الفنية في عمله** » والذي اختاره لينال به درجة الماجستير من جامعة أم القرى.

يفيد معهد البحوث العلمية بأن هذا البحث لايوجد ضمن قاعدة المعلومات المتوفرة بمركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بالرياض، ومرفق طيه قائمة بالأبحاث القريبة من الموضوع المشار إليه (إن وجدت) . —

وتقبلوا وافر التحية والتقدير ...

حمدي



عميد معهد البحوث العلمية

د/ سعد بن عبدالله بردي الزهراني

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٠٢ـ٥٥٧٤٦٤٤ (١٠ خطوط)

مطابع جامعة أم القرى

ملحق رقم (٢)

أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها المبدئية

المملكة العربية السعودية
وزاره التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

تحكيم استبانة

المكرم/ سعادة الدكتور/ .... حفظه الله

السلام وعليكم ورحمه الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان(مدى تحقيق مدير المدرسة الثانوية للتوازن المطلوب بين المهام الإدارية والفنية في عمله من وجهة نظر المعلمين). كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط.

وتهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على المهام الإدارية والفنية التي يقوم بها مدير المدرسة لمعرفة مدى تحقيق مدير المدرسة للتوازن المطلوب بين مهامه الإدارية والفنية.

ونظرا لأهمية آرائكم ومقترحاتكم في تطوير البحث العلمي وخروجه بالصورة المشرفة ولخبرتكم في بناء الاستبانات فإن الباحث يضع هذه الاستبانة المقترحة ذات المقياس الخماسي المتدرج [دائماً – غالباً – أحياناً – نادراً – لا يحدث] أمامكم راجيا إبداء ملاحظاتكم حولها وتدوين مرئياتكم حول ملائمة العبارات للأبعاد ومدى صدقها من حيث المحتوى والمضمون لتكون أداة قياس صادقة وذلك بوضع علامة(√)أمام ما ترونه مناسبا لكل عبارة من عبارات المقياس.

شاكراً لكم تعاونكم ومقدراً ضيق وقتكم لكثرة أعبائكم

والله يحفظكم

الباحث
أحمد بن حسن العوفي
الطائف/ ٠٥٥٧١٩٠٨٠
aofya@maktoob.com

معلومات عامة

الاسم (اختياري): .... اسم المدرسة(اختياري): ....

١ – أعلى مؤهل علمي حصلت عليه:

دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐

آخر (يذكر) ....

٢ – نوع الإعداد:

تربوي ☐ غير تربوي ☐

٣ – سنوات الخدمة:

أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐

٤ – عدد فصول المدرسة:

أقل من ٦ فصول ☐ من٦ إلى١٢ فصل ☐ أكثر من١٢ فصل ☐

٥ – عدد وكلاء المدرسة:

لا يوجد وكيل بالمدرسة ☐ وكيل واحد ☐ وكيلان ☐

أكثر من وكيلين ☐

البعد الأول:

المهام الإدارية لمدير المدرسة:

المحور	الرقم	العبارة	مناسبة	غير مناسبة: تحذف	غير مناسبة: تعدل	التعديل المقترح
		من وجهة نظري أرى أن مدير المدرسة يقوم بالمهام الإدارية التالية أثناء أدائه لعمله :				
إدارة المعلومات والاتصالات الإدارية	١	يشرف على تنظيم التعاميم الواردة من إدارة التعليم وفهرستها.				
	٢	يشكل المجالس المدرسية (مجلس الآباء - مجلس الإرشاد).				
	٣	يرد على المعاملات الواردة للمدرسة من جهات أخرى.				
	٤	يضع خطة عمل للمدرسة من بداية ا العام الدراسي .				
	٥	يعقد اجتماعات دورية للمجالس المدرسية (مجلس الإدارة - مجلس الإرشاد).				
	٦	يتخذ إجراءات مع المقصرين في العمل (توجيه مساءلة - لفت نظر - حسم).				
إدارة الشؤون المالية	٧	يهتم بتوفير احتياجات المدرسة المكتبية (أوراق - أقلام).				
	٨	يحرص على توفير الخدمات العامة للمدرسة (الكهرباء والماء والهاتف).				
	٩	يهتم بتوفير وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة.				
	١٠	يحرص على توفير احتياجات المكتبة المدرسية والمختبر التي تجعلهما يؤديان دورهما التعليمي.				
	١١	يهتم بتوفير مستلزمات النشاط الطلابي.				
	١٢	يشرف على تأجير المقصف المدرسي وتوزيع عائداته على جوانب الصرف المتبعة بالمدرسة.				

علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي.	١٣	يتابع المكاتبات التي تتم بين المدرسة والمؤسسات الحكومية والأهلية.				
	١٤	يتيح للطلاب فرصة الزيارات الميدانية للمؤسسات الحكومية والأهلية.				
	١٥	ينظم مواعيد دورية لزيارة أولياء الأمور للمدرسة.				
	١٦	يحرص على إظهار دور المدرسة التربوي للمجتمع.				
	١٧	يحرص على مشاركة المدرسة في الأسابيع العامة مثل (أسبوع المرور- أسبوع الشجرة)				
	١٨	يبادر إلى إقامة علاقات اجتماعية بين المدرسة والمؤسسات الحكومية والأهلية.				
متابعة تنفيذ القرارات واللوائح.	١٩	يتابع حضور الطلاب وغيابهم.				
	٢٠	يتابع حضور المعلمين وغيابهم.				
	٢١	يتابع دخول المعلمين لحصصهم				
	٢٢	يطلع العاملين على التعاميم الواردة من إدارة التعليم				
	٢٣	يتابع مدى تنفيذ العاملين بالمدرسة للتعاميم.				
	٢٤	يتابع أداء الطلاب والعاملين لصلاة الظهر جماعة.				
	٢٥	يتابع تنظيم الطابور الصباحي.				
	٢٦	يحرص على نظافة مرافق المدرسة كالفناء والمقصف.				
	٢٧	يتابع انتظام الطلاب في المدرسة(بين الحصص – في الفسحة).				

إدارة الموارد البشرية والإمكانيات.	٢٨	يقوم بوضع جدول الحصص الأسبوعي.				
	٢٩	يشرف على توزيع الطلاب على الفصول الدراسية في بداية العام.				
	٣٠	يشرف على قبول الطلاب المستجدين بالمدرسة.				
	٣١	يتابع وضع جداول الاختبارات النصفية والنهائية.				
	٣٢	يشرف على تنظيم أعمال الاختبارات.				
	٣٣	يتابع توزيع حصص الاحتياط(الانتظار) على المعلمين.				

عبارات ينبغي إضافتها:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

٦-

البعد الثاني:
المهام الفنية لمدير المدرسة:

المحور	الرقم	العبارة	مناسبة	غير مناسبة		التعديل المقترح
				تحذف	تعدل	
		من وجهة نظري أرى أن مدير المدرسة يقوم بالمهام الفنية التالية أثناء أدائه لعمله :				
تطوير البرامج والمناهج	٣٤	يحرص على تهيئة أماكن النشاط وتزويدها بالأجهزة اللازمة.				
	٣٥	يطلب من المعلمين المشاركة في تقويم المناهج.				
	٣٦	يحرص على إقامة الأنشطة الطلابية داخل المدرسة.				
	٣٧	يهتم بالمشاركات الخارجية للأنشطة الطلابية.				
	٣٨	يتابع تنفيذ المعلمين لبرامج الأنشطة الطلابية.				
	٣٩	يحرص على المشاركة بنفسه في تطوير المناهج المدرسية.				
التوجيه والإرشاد	٤٠	يناقش أولياء الأمور حول مستوى أولادهم الدراسي.				
	٤٢	يناقش المرشد الطلابي في مشاكل الطلاب وسبل حلها.				
	٤٣	يقوم بتحليل نتائج الطلاب للتعرف على جوانب التفوق والضعف فيها.				
	٤٤	يدرس مع المعلمين أسباب تسرب الطلاب وسبل الحد منها.				
	٤٥	يحرص على إقامة الندوات و المحاضرات الهادفة لطلاب المدرسة.				
	٤٦	يتابع مع المعلمين الطلاب المتأخرين دراسياً لتحسين مستواهم التعليمي.				
	٤٧	يحرص على الاجتماع بالطلاب ومناقشة مشكلاتهم الدراسية.				

التقويم والمتابعة	٤٨	يناقش المعلمين في مستوى الطلاب الدراسي.				
	٤٩	يتابع تنفيذ المعلمين لتوجيهات المشرفين التربويين.				
	٥٠	يطلع العاملين على بطاقة تقويم الأداء الوظيفي السنوية لتوضيح جوانب القوة والضعف في أدائهم .				
	٥١	يتابع تنفيذ المعلمين لخططهم الموضوعة مسبقا.				
	٥٢	يطلع على واجبات الطلاب المدرسية من وقت لآخر.				
	٥٣	يقوم بزيارة المعلمين في الفصول للوقوف على مستوى أدائهم.				
	٥٤	يبحث مع المعلمين أساليب تقويم التحصيل الدراسي.				
تطوير المعلمين	٥٥	يؤكد على المعلمين بضرورة استخدام الوسائل التعليمية.				
	٥٦	يناقش المعلمين في تحضيرهم اليومي لرفع مستوى التحضير.				
	٥٧	يجتمع بالمعلمين للرفع من مستواهم.				
	٥٨	يبحث مع المعلمين أهداف المواد الدراسية وسبل تحقيقها.				
	٥٩	يهتم برعاية المعلم المبتدئ وتوجيهه باستمرار.				
	٦٠	يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية المتاحة.				
	٦١	يحرص على تزويد المعلمين بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم المهني.				

تحفيز الطلاب و المعلمين وحل المشكلات	٦٢	يثني على جهود منسوبي المدرسة في المناسبات المختلفة.				
	٦٣	يشجع المعلمين على الابتكار والتجديد في ميادين طرق التدريس وإنتاج الوسائل التعليمية.				
	٦٤	يوجه خطابات الشكر وشهادات التقدير للمعلمين المتميزين.				
	٦٥	يحرص على منح الطلاب المتفوقين الشهادات التقديرية والجوائز التشجيعية.				
	٦٦	يحرص على إقامة المسابقات الثقافية بين طلاب المدرسة.				
	٦٧	يبحث مع المعلمين مشكلاتهم التدريسية وسبل حلها.				
	٦٨	يستمع إلى مشكلات منسوبي المدرسة ويبذل الجهد لمساعدتهم في التغلب عليها.				

عبارات ينبغي إضافتها:

١-
٢-
٣-
٤-
٥-
٦-

ملحق رقم (٣)

أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية بعد تحكيمها وإجراء التعديلات عليها.

أخي معلم المرحلة الثانوية/ **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....وبعد

يسعدني أن تكون أحد الزملاء المختارين للإسهام في هذه الدراسة التي أقوم بإعدادها والتي تهدف إلى معرفة (مدى تحقيق مدير المدرسة الثانوية للتوازن المطلوب بين المهام الإدارية والفنية في عمله من وجهة نظر المعلمين) .

ونظراً لأهمية دورك في العملية التربوية ولمعايشتك اليومية المباشرة لمدير المدرسة وباعتبارك المحور الأساسي الذي يمكن أن أعتمد عليه بعد الله في الحصول على معلومات صادقة وصحيحة والتي ستكون الركيزة الأساسية في إنجاح هذا البحث- إن شاء الله- لذا أرجو قراءة كل عبارة في الاستبانة قراءة جيدة ودقيقة والإجابة عليها بوضع علامة (√)أمام ما تراه مناسباً من وجهة نظرك بصدق وموضوعية علماً بأن إجابتك ستكون موضع الثقة وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وإليك المثال التوضيحي التالي :

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
	من وجهة نظري أن مدير المدرسة يقوم بالمهام الفنية الفعلية التالية أثناء أدائه لعمله :					
١	يشجع المعلمين على المشاركة في تقويم المناهج الدراسية وتطويرها.	√				
٢	يحرص على المشاركة بنفسه في تطوير المناهج الدراسية.			√		
٣	يتابع وضع خطة الأنشطة الطلابية وتنفيذها من قبل المعلمين والطلاب.					√

شاكراً تعاونك معنا ، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته



الباحث
أحمد حسن عبدالغني العوفي
٠٥٥٧١٩٠٨٠
aofya@maktoob.com

معلومات عامة

الاسم (اختياري): .... اسم المدرسة(اختياري): ....

١ – أعلى مؤهل علمي حصلت عليه:

دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐

آخر (يذكر) ....

٢ – نوع الإعداد:

تربوي ☐ غير تربوي ☐

٣ – سنوات الخدمة:

أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐

٤ – عدد فصول المدرسة:

أقل من ٦ فصول ☐ من٦ إلى١٢ فصل ☐ أكثر من١٢ فصل ☐

٥ – عدد وكلاء المدرسة:

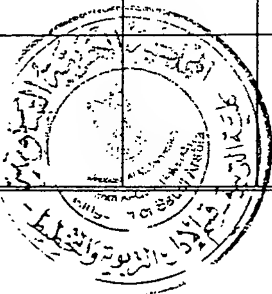
لا يوجد وكيل بالمدرسة ☐ وكيل واحد ☐ وكيلان ☐

أكثر من وكيلين ☐

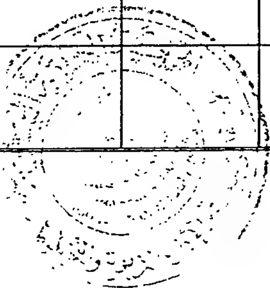


البعد الأول:
المهام الإدارية لمدير المدرسة:

المحور	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
		من وجهة نظري أن مدير المدرسة يقوم بالمهام الإدارية الفعلية التالية أثناء أدائه لعمله :					
إدارة المعلومات والاتصالات الإدارية	١	يعد خطة عمل للمدرسة من بداية العام الدراسي.					
	٢	يشكل المجالس المدرسية (مجلس المدرسة – مجلس المعلمين - ....).					
	٣	يشرف على تنظيم التعاميم الواردة من إدارة التعليم وفهرستها.					
	٤	يتابع الرد على المعاملات الواردة للمدرسة من جهات أخرى.					
	٥	يتخذ إجراءات مع المقصرين في العمل (توجيه مساءلة - لفت نظر – حسم - ...).					
إدارة الشؤون المالية	٦	يهتم بتوفير الاحتياجات المكتبية للمدرسة (أوراق - أقلام - ....).					
	٧	يحرص على توفير الخدمات العامة للمدرسة (الكهرباء- الماء – الهاتف).					
	٨	يهتم بتوفير وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة.					
	٩	يتابع الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزها للاستخدام مثل (المصلى- المقصف – المعامل والمختبرات – مركز مصادر التعلم) .					
	١٠	يشرف على تأجير المقصف المدرسي وتوزيع عائداته على جوانب الصرف المتبعة بالمدرسة (ميزانية المدرسة) .					



		العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي	١١	يتيح للطلاب فرصة الزيارات الميدانية للمؤسسات الحكومية والأهلية.					
	١٢	يهتم بتنظيم مواعيد دورية لزيارة أولياء الأمور للمدرسة.					
	١٣	يحرص على تفعيل دور المدرسة التربوي في المجتمع.					
	١٤	يحرص على مشاركة المدرسة في الأسابيع العامة مثل (أسبوع المرور- أسبوع الشجرة - ....)					
	١٥	يهتم بتقوية العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المختلفة .					
متابعة تنفيذ القرارات واللوائح.	١٦	يطلع العاملين بالمدرسة على التعاميم الواردة من إدارة التعليم .					
	١٧	يتابع تنفيذ العاملين بالمدرسة للتعاميم واللوائح .					
	١٨	يتابع انتظام الطلاب داخل المدرسة(في الطابور الصباحي - بين الحصص – في الفسحة – في صلاة الظهر).					
	١٩	يتابع حضور الطلاب وغيابهم.					
	٢٠	يتابع حضور المعلمين وغيابهم.					
	٢١	يتابع دخول المعلمين لحصصهم .					



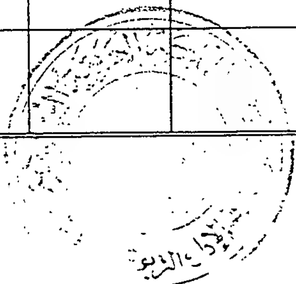
		العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
إدارة الموارد البشرية والإمكانيات.	٢٢	يشرف على قبول الطلاب المستجدين بالمدرسة.					
	٢٣	يشرف على توزيع الطلاب على الفصول الدراسية في بداية العام.					
	٢٤	يشرف على وضع جدول الحصص الأسبوعي.					
	٢٥	يتابع توزيع حصص الاحتياط(الانتظار) على المعلمين.					
	٢٦	يتابع إعداد جداول الاختبارات النصفية والنهائية.					
	٢٧	يشرف على تنظيم أعمال الاختبارات.					



البعد الثاني:

المهام الفنية لمدير المدرسة:

المحور	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
		من وجهة نظري أن مدير المدرسة يقوم بالمهام الفنية الفعلية التالية أثناء أدائه لعمله :					
تطوير البرامج والمناهج	٢٨	يشجع المعلمين على المشاركة في تقويم المناهج الدراسية وتطويرها.					
	٢٩	يحرص على المشاركة بنفسه في تطوير المناهج الدراسية.					
	٣٠	يتابع وضع خطة الأنشطة الطلابية وتنفيذها من قبل المعلمين والطلاب.					
	٣١	يحرص على تفعيل الأنشطة الطلابية داخل المدرسة وخارجها.					
	٣٢	يهتم باكتشاف ورعاية الطلاب الموهوبين.					
التوجيه والإرشاد	٣٣	يناقش أولياء الأمور حول مستوى أولادهم الدراسي.					
	٣٤	يناقش المرشد الطلابي في مشاكل الطلاب وسبل حلها.					
	٣٥	يقوم بتحليل نتائج الطلاب للتعرف على جوانب التفوق والضعف فيها.					
	٣٦	يحرص على إقامة الندوات والمحاضرات الهادفة لطلاب المدرسة.					
	٣٧	يتابع مع المعلمين الطلاب المتأخرين دراسياً لتحسين مستواهم التعليمي.					
	٣٨	يحرص على الاجتماع بالطلاب ومناقشة مشكلاتهم الدراسية.					



		العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
التقويم والمتابعة	٣٩	يقوم بزيارة المعلمين في الفصول للوقوف على مستوى أدائهم.					
	٤٠	يتابع تنفيذ المعلمين لخططهم الموضوعة مسبقا.					
	٤١	يتابع تنفيذ المعلمين لتوجيهات المشرفين التربويين.					
	٤٢	يبحث مع المعلمين أساليب تقويم التحصيل الدراسي.					
	٤٣	يطلع على واجبات الطلاب المدرسية من وقت لآخر.					
	٤٤	يطلع العاملين على بطاقة تقويم الأداء الوظيفي السنوية لتوضيح جوانب القوة والضعف في أدائهم .					
تطوير المعلمين	٤٥	يؤكد على المعلمين بضرورة استخدام الوسائل التعليمية.					
	٤٦	يناقش المعلمين في تحضيرهم اليومي لرفع مستوى التحضير.					
	٤٧	يبحث مع المعلمين أهداف المواد الدراسية وسبل تحقيقها.					
	٤٨	يهتم برعاية المعلم المبتدئ وتوجيهه باستمرار.					
	٤٩	يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية المتاحة.					
	٥٠	يحرص على تزويد المعلمين بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم المهني.					
	٥١	يبحث مع المعلمين مشكلاتهم التدريسية وسبل حلها.					



		العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
تحفيز الطلاب و المعلمين	٥٢	يثني على جهود منسوبي المدرسة المتميزين في المناسبات المختلفة.					
	٥٣	يشجع المعلمين على التجديد والابتكار في ميادين طرق التدريس وإنتاج الوسائل التعليمية.					
	٥٤	يوجه خطابات الشكر وشهادات التقدير للمعلمين المتميزين.					
	٥٥	يحرص على منح الطلاب المتفوقين الشهادات التقديرية والجوائز التشجيعية.					
	٥٦	يحرص على إقامة المسابقات الثقافية بين طلاب المدرسة.					



ملحق رقم (٤)

أسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة •

١ ـ أ.د / جويبر بن ماطر الثبيتي	قسم الإدارة التربوية والتخطيط
٢ ـ د / علي بن عبد الله الزهراني	قسم الإدارة التربوية والتخطيط
٣ ـ د / مسعود بن خضر القرشي	قسم الإدارة التربوية والتخطيط
٤ ـ د / أسعد مكاوي	قسم الإدارة التربوية والتخطيط
٥ ـ د / عبد الله الحميدي	قسم الإدارة التربوية والتخطيط
٦ ـ د / إبراهيم الحكمي	كلية التربية بالطائف
٧ ـ د / محمد كامل مقصود	كلية التربية بالطائف
٨ ـ د / محمد عبد السميع رزق	كلية التربية بالطائف
٩ ـ د / دخيل الله الدهماني	قسم المناهج وطرق التدريس
١٠ ـ أ / محمد بن حسن العوفي	مشرف إدارة مدرسية
١١ ـ أ / إبراهيم بن حسن العوفي	مدير مدرسة
١٢ ـ أ / عبد الرحمن عبد الله العوفي	مشرف إرشاد طلابي

ملحق رقم (٥)

خطاب موجه من سعادة عميد كلية التربية بجامعة أم القرى إلى سعادة مدير التعليم بمحافظة الطائف لتطبيق الاستبانة المتعلقة بالدراسة .

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى



الرقم : ٦٥٤٢١/١/ك ث
التاريخ : ١٧/٩/١٤٢٤
المشفوعات : لا يوجد

سعادة مدير التعليم بمحافظة الطائف الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد . .

نفيد سعادتكم بان الطالب/ احمد بن حسن عبدالغني العوفي ، احد طلبة الدراسات العليا ، بقسم الادارة التربوية والتخطيط مرحلة الماجستير ، يرغب في تطبيق الاستبانة عن موضوع رسالته بعنوان :

" مدى تحقيق مدير المدرسة الثانوية للتوازن المطلوب بين المهام الفنية والمهام الادارية في عمله من وجهة نظر المعلمين "

آمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته ٠

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ؛؛ ؛

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

أ.د محمود بن محمد كسناوي

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٥٥٧٤٦٤٤ ـ ٠٢ ـ (١٠ خطوط)

ملحق رقم (٦)

خطاب موجه من سعادة مدير التعليم بمحافظة الطائف إلى مديري المدارس الثانوية بتطبيق أداة الدراسة ٠

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
إدارة التعليم بمحافظة الطائف
الشئون التعليمية
إدارة التطوير التربوي
قسم البحوث التربوية



الرقم ٦/٢٢/٤٨/١
التاريخ ١٤٢٢/٩/١٨
المشفوعات

بشأن / السماح بتطبيق دراسة

المكرم مدير مدرسة / وفقه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

فبناء على ما تقدم به الباحث / أحمد حسن عبد الغني الشمري بالأوراق الخاصة لإجراء دراسة بعنوان : مدى تحقيق دور المدرسة الثانوية للتوازن المطلوب بين العلوم الشرعية والعلوم الطبيعية في عملها

وذلك على عينة من مدارس المحافظة . ونظرا لاكتمال الأوراق المطلوبة منه تجدون برفقه صورة من أداة الدراسة ونموذجا خاصا بتطبيقها .

لذا نأمل مساعدته على تطبيق الدراسة على عينة حجمها (   ) من الفئة (المعلمين) وإرسال النموذج الخاص بتطبيق الدراسة المرفق بخطابنا هذا إلى قسم البحوث التربوية للأهمية .

ولكم تحياتي وتقديري على تعاونكم ،

حفظكم الله وسدد خطاكم ،

مدير إدارة التطوير التربوي

علي بن عبد الرحمن القرني

ص / لصادر البحوث .

ملحق رقم (٧)

لائحة القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام الصادرة من وزارة المعارف (١٤٣٠ هـ)

مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام الصادرة من وزارة المعارف(١٤٢٠ هـ)

يعتبر مدير المدرسة هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكا، ويدخل فيه مسؤولياته ما يلي:

- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها وفقا لما جاء في سياسة التعليم في المملكة.

- تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة.

- متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام مثل: (المصلى، المعامل والمختبرات، مركز مصادر التعلم، المقصف المدرسي وقاعات النشاط، الأفنية والملاعب، وأجهزة التكييف وتبريد المياه وغيرها).

- اتخاذ الرتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة، وتنظيم الجداول، وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرسة وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.

- الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول والإطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركتهم.

- تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقا للتعليمات المنظمة لذلك مع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيدة لما يضعه من تقديرات.

- الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له، ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها، وتقويم آثارها على أدائه ، والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص.

- التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة.

- تفعيل دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.

- توثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنائهم ومواصلة إشعارهم بملاحظات المدرسة ومرئياتها حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجه أبنائهم من مشكلات.

- تفعيل المجالس المدرسية وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المدرسة لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية ، وضمان قيام كل فرد بمسؤولياته على الوجه المطلوب مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه.

- الإشراف في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب وفق ما تراه إدارة التعليم أو المشرف التربوي المختص.

- إطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها والعمل بموجبها وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض.

- الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة والاهتمام بها ومتابعة برامج النشاط وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها.

- الإشراف على مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله ومن توفر الشروط الصحية فيما يقدم للطلاب ودعوة من يحتاج إليه من المختصين عند الحاجة للتأكد من سلامته.

- الإشراف على أعمال الاختبارات وفق اللوائح والأنظمة ومتابعة دراسة نتائج الاختبارات وتحليلها واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء بذلك.

- الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته والتحقق من أن كل فرد من منسوبي المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه على أكمل وجه .

- تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن منظرها، وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وما أعمال صيانته والمبادرة في إبلاغ إدارة التعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشى من خطورتها.

- المبادرة في الإجابة على المكاتبات الواردة للمدرسة مع ملاحظة العناية بدقة المعلومات ووضوحها.

- تقديم تقرير في نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التعليم يتضمن ما تم إنجازه خلال العام إضافة إلى ما تراه إدارة المدرسة من مبادرات ومرئيات تهدف إلى تطوير العمل في المدرسة بصفة خاصة، وفي المدارس الأخرى في التعليم بوجه عام.

- تهيئة وكيل المدرسة للقيام بعمل مدير المدرسة عند الحاجة مثل: تمكينه من المشاركة في زيارة المعلمين ومتابعة أدائهم ورئاسة بعض اللجان وغير ذلك.

- القيام بتدريس ما يسند إليه من حصص حسب الأنظمة.

- القيام بأية أعمال أخرى تسندها إليه إدارة التعليم مما تقتضيه طبيعة العمل التعليمي .

كما خصصت القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام بعض المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة تجاه المعلم الجديد مثل:-

- يولي مدير المدرسة المعلم الجديد عناية خاصة ويزوده بكل ما يلزمه من التعليمات والتوجيهات ويساعده في الإحاطة الكاملة بواجباته وأسس القيام بها، ويمكنه من المشاركة في اللقاءات والبرامج التنشيطية و الدورات التدريبية الخاصة بالمعلمين الجدد.

- يقوم مدير المدرسة بمتابعة المعلم الجديد وتقويمه وفقا للتعليمات الخاصة بسنة التجربة ، ويوثق زياراته له في الفصل وتوجيهاته في سجل متابعة مدير المدرسة للمعلم وتقويمه ، ويبلغ المعلم كتابيا بعد كل زيارة بما عليه من ملاحظات ، ويعد في ضوء ذلك تقويم الأداء الوظيفي الخاص بالمعلم ويبعثه إلى إدارة التعليم في الوقت المحدد مبينا فيه رأيه بمدى صلاحيته للعمل أو تحويله إلى عمل آخر .

وحددت هذه القواعد بعض الإجراءات التي يتخذها المدير تجاه غياب وتأخر العاملين بالمدرسة على النحو التالي: -

- يقوم مدير المدرسة بتوثيق حالات غياب وتأخر العاملين في المدرسة من المعلمين وغيرهم، ويتخذ جميع الإجراءات النظامية من تدوين ملاحظة في دفتر الدوام ومن مساءلة وتحقيق.

- يتخذ اللازم لحسم أيام الغياب من راتب المعلم أو الموظف وتطبيق مبدأ الآجر مقابل العمل.

- يكتب لإدارة التعليم بما يحصل في المدرسة من حالات غياب وتكرار تأخر ويبين ما يرى اتخاذه بشأن كل حالة من إجراء غير الحسم من الراتب،لأن حسم أيام الغياب لا يعد عقوبة.

- يلاحظ مدير المدرسة وضع مايوثقة من حالات الغياب والتأخر في الاعتبار عند إعداد تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين في المدرسة ، وعند كتابة ما يطلبونه من توصيات يحتاجون إليها حين التقدم لعمل قيادي أو الالتحاق بدورة تدريبية أو إيفاد للتدريس في الخارج أو غير ذلك من الفرص المتاحة .

أما بالنسبة للخطة المدرسية فقد وضحت القواعد التنظيمية دور المدير فيها كالتالي:

يعد مدير المدرسة لنفسه قبل بداية كل عام دراسي خطة عمل مفصلة لما يقرر القيام به من أعمال وواجبات، ويصنفها إلى مهام – يومية وأسبوعية - وشهرية - وفصلية - وسنوية -، ويراجع ما نفذه من الخطة بصفة دورية وفق بطاقة التقويم الذاتي لعمل مدير المدرسة .